Учебно-методический центр
ИНСТИТУТ ТРУДА

АНОО ДПО «Институт труда»

ПРОФСТАНДАРТЫ, ЗАРПЛАТА, МРОТ, НОРМЫ ТРУДА И «ЭФФЕКТИВЫЙ КОНТРАКТ»

Сборник материалов по трудовому законодательству и управлению персоналом

3-е издание

Москва-Иркутск 2018

АНОО ДПО «ИНСТИТУТ ТРУДА»

ПРОФСТАНДАРТЫ, ЗАРПЛАТА, МРОТ, НОРМЫ ТРУДА И «ЭФФЕКТИВЫЙ КОНТРАКТ»

Сборник материалов по трудовому законодательству и управлению персоналом

3-е издание

Москва-Иркутск 2018

Содержание

Куда приведёт система независимой оценки квалификаций? 7

Практика внедрения профессиональных стандартов 9

Проблема №1 перехода на профстандарты:
рекомендации для кадровиков 16

Проблема № 2 перехода на профессиональные стандарты 22

Обязательность профстандартов: какие ограничения следует иметь в виду для установления тождества наименований должностей, профессий или специальностей 32

Образование и профессия: «больше стандартов хороших и разных»?! 35

Этика труда: когда профессия становится стандартом 43

Токсичные элементы профстандартов 54

Справка о становлении системы районного регулирования оплаты труда («Северные» коэффициенты) 56

Новые системы оплаты труда, «эффективный контракт» и «дорожные карты» 68

Ловушки и тупики «эффективного контракта» 77

«Детонатор» МРОТ и бедность «в тротиловом эквиваленте»: можно ли «закрыть» мусор волевым решением? 79

Оценка персонала при оптимизации штата организации 87

Оптимизация штата и затраты на персонал 93

Справка об Институте труда 98

© АНОО ДПО «Институт труда»

© 2014-2018 гг. Байгереев Марат Серикбаевич

По вопросам копирования и распространения обращайтесь по адресу:

664007, г. Иркутск, ул. Софьи Перовской, 30 (Институт труда)

Тел./факс: (3952) 458-500

E-mail: trud@vsf-niitruda.ru

Интернет: www.vsf-niitruda.ru

см. также наши новые материалы на сайте profrisk.ru

Сдано в печать 14 мая 2018 г., тираж 200 экз.

Ответственный за издание: главный эксперт Кравченко Юлия Андреевна

Предисловие к 3-му изданию

Уважаемые коллеги!

Третье издание Сборника наших материалов по трудовому законодательству и управлению персоналом подготовлено нами с учётом полутора- и двухлетнего периода тех законодательных изменений, которые произошли со времени выхода первого и второго издания (июнь-октябрь 2016 г.), и практики их правоприменения. За этот же период произошли и определённые политические события (выборы Главы государства и т.п.), которые вряд ли окажут существенное влияние на изменение вектора развития социально-трудовой сферы страны в предстоящие шесть лет.

Мы существенно обновили содержание Сборника, он состоит их 3-х частей: «Профстандарты», «Оплата труда» и «Нормирование труда». В основном, это публикации, которые были размещены на нашем сайте Профриск.РФ (*profrisk.ru*) за последний год-полтора. Статьи про профстандарты и нормирование труда написаны с учётом опыта нашей работы по их внедрению на предприятиях Сибири и Дальнего Востока, в том числе по опыту работы над заказом одной из крупнейших в мире компаний (более 27,5 тыс. штатных ед.). Что касается систем оплаты труда и «эффективных контрактов», то эти материалы были написаны с учётом уникального многолетнего опыта работы в профильных министерствах (Минтруд России, Минздравсоцразвития России), которые отвечали за эти вопросы в тот период.

Надеемся, что Сборник будет полезен руководителям организаций, специалистам по управлению персоналом, а также широкому кругу читателей, и если не ответит на многочисленные вопросы, то, по крайней мере, даст лучшее понимание истинных проблем и возможных способов их решения.

Наш девиз прежний: «Лучшее – враг хорошего!

Марат Байгереев
Директор Восточно-Сибирского филиала НИИ труда и социального страхования в 2009-2017 гг. Учредитель АНОО ДПО «Институт труда» (Председатель Наблюдательного Совета). Москва-Иркутск, 14 мая 2018 г.

Предисловие ко 2-му изданию

Первое издание этого Сборника мы выпустили в конце июня 2016 г. и весь тираж в 300 экземпляров разошёлся менее чем за три месяца на наших семинарах, посвящённых вопросам практического применения профессиональных стандартов.

За это время произошли законодательные изменения, которые мы учли при подготовке второго издания нашего Сборника. В частности, был принят Федеральный закон «О независимой оценке квалификации», который предусматривает процедуру подтверждения соответствия квалификации положениям профессионального стандарта в форме профессиональных экзаменов, вступило в силу постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584, в котором определены особенности применения профессиональных стандартов для государственных и муниципальных предприятий и учреждений, а также для предприятий (акционерных обществ) с государственным участием.

Поскольку Минтруд России готовит целый ряд новых подзаконных нормативно-правовых актов по вопросам применения профессиональных стандартов и оценки квалификаций, мы решили лимитировать тираж второго издания так, чтобы к следующему выпуску учесть эти изменения при подготовке третьего издания. Таким образом, все участники наших семинаров по программам повышения квалификации и программам профессиональной переподготовки, как всегда, получат только свежую, актуальную на день обучения информацию и реальные, полезные знания, то есть знания, которые в отличие от преходящей информации, можно и нужно применять в реальной (а не виртуальной) жизни и в повседневной работе по управлению персоналом долгие-долгие годы.

Желаем успехов в получении этих знаний на наших семинарах и не забудьте получить у наших методистов электронное приложение к этому Сборнику на DVD диске.

***Марат Байгереев**, директор Восточно-Сибирского филиала*
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,
Москва-Иркутск. 4 октября 2016 г.

Предисловие к 1-му изданию

Пятнадцать лет – относительно небольшой период в жизни взрослого человека, но существенный срок, когда речь идёт о целом поколении, сформировавшемся после принятия Трудового кодекса РФ, особенно, если учесть, что сам Трудовой кодекс всё это время находился в постоянном редакционном движении вслед за меняющейся природой трудовых отношений.

Труд «в интересах, под управлением и контролем принимающей стороны», «показатели оценки эффективности труда» работника и уровень квалификации, предполагающий «определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной…» – кто бы мог подумать пятнадцать и более лет назад, что эти понятия из смелых научных произведений по экономике труда перейдут в нормативно-правовые акты трудового законодательства.

Каждый год в трудовом законодательстве что-то меняется, это – на первый взгляд незначительные поправки и дополнения, но если «зрить в корень» и за деревьями увидеть лес, то перед вами предстанет картина принципиально новых трудовых отношений. Тех отношений, которые были не ведомы «поколению КЗоТ» второй половины XX века. Но если то поколение, в силу житейской мудрости, видит и понимает *суть* изменений трудовых отношений, то поколение начала XXI века не только в силу объективных причин не видит сути, но в массе своей, в силу субъективных обстоятельств, не способно различить даже границы тех трудовых отношений, частью которых оно является.

Поскольку рынок труда всё больше пополняется новым поколением, работодателям, в силу недостатка у молодёжи элементарных знаний при практически полном отсутствии понимания этики труда (руководители организаций знают о чём идёт речь), приходится доучивать или переучивать своих работников уже на рабочих местах и на курсах «повышения квалификации». Вопрос в том, что повышают на этих курсах? Беда в том, что и «государственная» и «негосударственная» система дополнительного профессионального образования поражена той же болезнью коммерциализации, что и система вузовского «фундаментального» образования. Менеджеров по продажам образовательных услуг заботят текущие продажи, не важно каким путём достигаются объёмы: беззастенчивой рекламой, ловкостью

выигрывать нехитрые «тендеры» и «аукционы» или обычным «чёсом» телефонных звонков и спам-рассылок.

Когда выигрывает тот, кто громче, ловчее или назойливее, реальные компетенции, опыт и знания остаются в стороне от таких продаж, поскольку знания, как известно, рождаются в тишине: «сова Минервы вылетает в сумерки». Предлагаемый Сборник составлен из наших материалов по трудовому законодательству и управлению персоналом именно для «тихих» курсов повышения как уже имеющейся квалификации, так и приобретаемой в рамках профессиональной переподготовки.

Курсы **«повышения квалификации»** будут действительно таковыми, если, например, после прочтения новой редакции Трудового кодекса с сопоставлением норм, указанных в статьях 15, 16 и 19.1, с возможностями, которые предоставляют нормы главы 56.1, руководители бюджетных организаций и кадровики в ответ на требования бюджетораспорядителей провести «оптимизацию штатов» как чуть ли не единственный способ исполнения президентских поручений по повышению оплаты труда бюджетников смогут построить принципиально иные правовые схемы труда основного и неосновного персонала, нежели примитивный вывод работников «за штат» с заключением юридически опасных гражданско-правовых договоров. Вот что должны давать настоящие курсы, если речь идёт о реальном изучении сути изменений трудового законодательства, а не о банальном пересказе «буквы» изменившихся трудовых норм.

И если после наших курсов за «деревьями» хитросплетений трудового законодательства вы увидите тот самый настоящий, хорошо структурированный стройный «лес», то не «наломаете дров» и не поранитесь «летающими щепками» от тех, кто его «рубит» без понимания сути вопроса: вас и ваших коллег не собьют с толку настойчивыми требованиями вышестоящих бюджетораспорядителей «пойти туда – не знаю куда и принести то – не знаю что». Приглашаем на наши курсы *реального* повышения квалификации и желаем успехов при освоении *по-настоящему* нового материала!

***Марат Байгереев**, директор Восточно-Сибирского филиала*
ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России. Москва-Иркутск, 20 июня 2016 г.

1 ЧАСТЬ. «ПРОФСТАНДАРТЫ»

Куда приведёт система независимой оценки квалификаций?

В июле 2016 г. во исполнение поручений Президента РФ по развитию системы профессиональных стандартов был принят Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» (№ 238-ФЗ от 3.07.2016).

Закон предусматривает формирование системы независимой оценки квалификации на соответствие профессиональным стандартам, основанной на доверии к качеству этой оценки со стороны работодателей и граждан. Координатором системы независимой оценки квалификации является Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, полномочия которого определены Указом Президента России от 16 апреля 2014 г. № 249.

В целях организации работы по оценке квалификации на базе отраслевых (межотраслевых) объединений работодателей или ассоциаций, представляющих профессиональные сообщества, создаются специальные (то есть дифференцированные по видам профессиональной деятельности) советы по профессиональным квалификациям. Эти советы наделяются решением Национального совета полномочием по отбору юридических лиц, на базе которых будут созданы центры оценки квалификаций. Именно эти центры и будут проводить «независимую оценку» квалификации в форме профессионального экзамена с оформлением её результатов в виде свидетельства, форму которого должен утвердить Минтруд России.

Согласно упомянутому Федеральному закону (статья 4), по итогам прохождения профессионального экзамена соискателю в 30-дневный срок центром оценки квалификаций выдается свидетельство о квалификации, а в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена – заключение о прохождении профессионального

экзамена, включающее рекомендации для соискателя. В течение этого срока осуществляются проверка, обработка и признание результатов независимой оценки квалификации соискателя советом по профессиональным квалификациям.

Сведения о выданных свидетельствах о квалификации вносятся в специальный реестр. Обеспечение практической деятельности Национального совета, специальных советов, центров оценки квалификации осуществляет **Национальное агентство развития квалификаций** – автономная некоммерческая организация, созданная в целях обеспечения деятельности по развитию квалификаций, в состав учредителей которой, согласно ст. 2, входят общероссийские объединения работодателей, общероссийские объединения профессиональных союзов и Российская Федерация, от имени которой функции и полномочия учредителя осуществляют федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством РФ.

Подробнее об этом Агентстве и его деятельности см. на сайте http://nark.ru

Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) формирует и осуществляет ведение информационно-справочного ресурса **«Реестр независимой оценки квалификаций»,** который включает в себя сведения о советах, центрах оценки квалификации, сведения о наименованиях квалификаций и положениях профессиональных стандартов, на соответствие которым проводится оценка квалификации, с указанием сроков действия свидетельств о квалификации и документов, необходимых для прохождения экзамена по соответствующим квалификациям.

Вот такая создаётся система «независимой оценки квалификаций». Куда она приведёт покажет время. Первый опыт прохождения «профессиональных экзаменов» показал, что удовольствие это не из дешёвых. Более подробную информацию об этой системе можно узнать на наших семинарах (вебинарах) по трудовому законодательству и управлению персоналом.

Марат Байгереев. Москва-Иркутск, 30 августа. 2016 г.

Практика внедрения профессиональных стандартов

Все, кто уже приступил к переходу на профстандарты, наверняка столкнулись с нестыковками разного рода, и в ходе работы, как обычно, возникли совершенно конкретные вопросы разной степени сложности, на которые никто – ни «экспертное сообщество», ни, тем более, официальные лица – не дадут вам прямого ответа.

Например, задают вполне конкретный вопрос специализированному изданию для кадровиков: «Разъясните, пожалуйста, возможность применения профстандарта «слесарь-электрик» по профессии «электрослесарь по обслуживанию и ремонту оборудования», является ли это необходимостью для нашего горнодобывающего предприятия? Далее редакция журнала даёт квази-ответ в виде пространного рассуждения о том, что такое профстандарт, какие требования предъявляются бухгалтеру (?!) и т.д. и т.п., но только не прямой ответ на поставленный вопрос.

Давайте рассмотрим некоторые из проблем, с которыми приходится сталкиваться на практике при попытке внедрения профстандартов, и попытаемся разобраться с возможными вариантами решений. Итак, составили план-график перехода на профстандарты, определили мероприятия, распределили ответственность между подразделениями и исполнителями, приступили к сравнительному анализу, работа закипела…

Понятно, что сначала, зная свою организацию (по крайней мере, вид(ы) экономической деятельности по ОКВЭД и кадровый состав по штатному расписанию), вы приступили к изучению Реестра профстандартов на сайте Минтруда России или даже ознакомились с соответствующим инфоресурсом нашего головного Института (ВНИИ труда): что же там уже есть и что вам подходит. В результате у вас должно получиться, примерно, следующее:

- подготовили перечень профессиональных стандартов, соответствующих видам деятельности вашей организации, в том числе

обязательных к применению в силу ст. 57 и ст. 195.3 Трудового кодекса РФ (далее – Перечень)

- проанализировали штатное расписание на предмет определения соответствия указанных в них наименований должностей/профессий наименованиям, содержащимся в профессиональных стандартах, включенных в предварительно составленный Перечень;
- составили акт расхождений и нестыковок для обсуждений с руководством вашей организации.

В ходе выполнения этой работы, кроме указанных статей 57 и 195.3 Трудового кодекса вы, понятно, руководствовались также Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС), учитывая, что наименования профессий и должностей ваших работников, как и их функционал и т.п. были взяты не из воздуха, а именно из этих справочников.

При сравнительном анализе Перечня профстандартов и вашего штатного расписания, наверняка, учитывалась информация из раздела «Дополнительные характеристики» каждой обобщенной трудовой функции (ОТФ) каждого профессионального стандарта. Дополнительно также анализировались трудовые функции согласно должностным/рабочим инструкциям ваших работников с целью уточнения их соответствия с ОТФ в том или ином профессиональном стандарте.

Если у вас есть штатные рабочие профессии, то вы уже обратили внимание на несоответствия по тем профессиям, наименования которых содержат *тарифные разряды*, в то время как многие профессиональные стандарты возможные наименования должностей предлагают без тарифных разрядов. Например, штатным расписанием предусмотрены «Повар 3 разряда» и «Повар 4 разряда», которые должны соответствовать профессиональному стандарту «Повар» (рег. номер 557, утв. Приказом Минтруда России №610н от 8.09.2015), в котором, в свою очередь, предусмотрены лишь возможные наименования «Помощник повара» и «Младший повар». Стандарт обязателен к применению, как

минимум, в силу требований статьи 213 Трудового кодекса РФ («Медицинские осмотры некоторых категорий работников»).

В этой связи, возникает вопрос о *технологии* перехода на данный профстандарт и соответствующего переименования профессии в штатном расписании, если вы понимаете, что вполне живому, конкретному повару 4-го разряда необходимо будет объявить, что по его душу профстандарт предлагает ему стать помощником повара или младшим поваром. И дело даже ещё не дошло до оплаты его труда, ведь это отдельный вопрос – втиснуть в «уровни квалификаций» действующую на вашем предприятии тарифную сетку! Для этого надо не только конкретно представлять себе, буквально, кухню ваших поваров, но и «кухню» самой тарифной сетки, точнее, откуда и как эти разряды появились, как работают на предприятии тарифные коэффициенты или другие критерии межразрядной дифференциации, и только тогда станет более-менее ясно, что можно делать, а что категорически нельзя даже трогать сейчас, чтобы потом «вдруг» не столкнутся с тем, что система оплаты труда забуксовала из-за того, что некоторые системные элементы «вдруг» перестали работать. *Старшее поколение ещё помнит, что бывает, когда не обременённые производственным опытом «эффективные менеджеры» и «научные эксперты», наскоро начитавшись заморских методичек, вмешиваются в производственные дела (в системы, построенные и отлаженные за долгие советские годы!), когда потом даже «чудеса» антикризисного менеджмента не спасают от того, чтобы под «эффектом домино» не рухнула вся система…*

Извлечение из профессионального стандарта «Повар»
(утв. Приказом Минтруда России от 8.09.2015 г. № 610н)

3.1. Обобщённая трудовая функция

Наименование	Приготовление блюд, напитков и кулинарных изделий и другой продукции под руководством повара	Код	А	Уровень Квалифика-ции	3

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
Возможные наименования должностей, профессий		**Помощник повара Младший повар**			

Дополнительные характеристики:

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	5120	Повара
ЕТКС	§22	**Повар 3 разряда**
	§23	**Повар 4 разряда**
ОКПДТР	16675	Повар

Вот ещё один пример переименования некоторых тарифицированных должностей/профессий, по которым профессиональными стандартами указание тарифных разрядов в наименовании не предусмотрены.

Должность/профессия по штатному расписанию	**Должность согласно профессиональному стандарту (ПС)**	**Дополнительные характеристики ОТФ ПС**
Электрослесарь по обслуживанию и ремонту оборудования 7 разряда	Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	ЕТКС §165–171: Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования 2-8 разряды
Кондитер 4 разряда	Помощник кондитера	ЕТКС §45: Кондитер 4 разряда
Официант 3 разряда	Помощник официанта	ЕТКС §18: Официант 3 разряда

Какие можно дать рекомендации по переходу на данные профессиональные стандарты? Вызвать ваших штатных электриков и ознакомить их с перспективой

переименования: «Егорыч, ты сейчас у нас «электрослесарь по обслуживанию и ремонту оборудования 7-го разряда», а вскоре станешь просто «слесарь-электрик по ремонту электрооборудования», как и тот парнишка-стажёр, что у тебя в подмастерьях, который сейчас 2-го разряда; зарплаты конечно же не изменятся (в смысле – никто не потеряет и останется «при своих»), но называться все будете одинокого…», так?

А если зарплаты останутся прежними и функционал тот же, то зачем весь «сыр-бор», спросят ваши работники. **Приготовьте людям правильный ответ, даже если вы пока не намерены изменять их трудовые функции или, тем более, объявлять им о предстоящей аттестации их знаний с последующей проверкой их умений на предмет степени соответствия профстандарту!** А чтобы не терять время (оно ведь обязательно наступит), задумайтесь над словами, когда вам говорят «сверху», что профессиональные стандарты идут на смену тем самым справочникам (ЕТКС и ЕКС), «которые на текущий момент утратили свою актуальность и уже не могут в полной мере отвечать современным требованиям бизнеса»… О чьём бизнесе идёт речь, ведь безликого или «бесхозного» бизнеса не бывает, не так ли? Это надо чётко и конкретно, а не в общих чертах, как часто бывает, представлять, чтобы с пониманием сути вопроса приступить к следующим шагам исполнения или корректировке вашего плана-графика.

Ломая (или «оптимизируя», или «модернизируя» - слов много для описания этого болезненного управленческого процесса) ваши штаные расписания и тарифные сетки, вы должны на берегу, а не на переправе подготовить ваши «рабочие лошадки» и подобрать слова, правильно объясняющие процесс исполнения стратегии (если она есть) вашей организации, чтобы объяснить людям полезный «выхлоп» той суеты, в которую вы вынужденно (не по вашей же инициативе всё это затеяли и вас не спрашивали) втянуты.

Работая над составлением и исполнением вашего плана-графика вы должны также понимать, что параллельно под эгидой Минтруда России кипит работа «экспертного сообщества» над новыми профессиональными стандартами. Так, например, если вы включили в свой Перечень два профессиональных стандарта

«Кровельщик» (утв. Приказом Минтруда России от 31 октября 2014 г. № 860н) и «Монтажник опалубочных систем» (утв. приказом Минтруда России от 16 января 2015 г. № 17н), подходящих, согласно ОКВЭД, для вашей организации по таким штатным профессиям как «плотник», «столяр», «столяр-плотник», а потом, вдруг, выяснилось, что уже разработан проект профессионального стандарта «Плотник промышленный», который, возможно, больше подойдет для указанных профессий, то более правильным будет, наверное, не торопиться и отложить переход на подобные профессиональные стандарты до утверждения нового, более подходящего по функционалу профессионального стандарта.

В ходе сравнительного анализа должностных и рабочих инструкций ваших сотрудников и характеристик ОТФ профессиональных стандартов, выяснится, что некоторые профессиональные стандарты подходят лишь частично. Например, для слесаря-сантехника *горно-обогатительного комбината*, частично подходит профессиональный стандарт «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» (рег. номер 794, утв. приказом Минтруда России от 21 декабря 2015 г. № 1077н), который предусматривает трудовые функции не только по монтажу систем отопления, водоснабжения, канализации, газоснабжения и водостоков, но и по ремонту этих систем. Но, очевидно, благоразумнее было бы также рассмотреть вопрос о преждевременности перехода на данный профессиональный стандарт и отложить его применение до возможного принятия Минтрудом России более подходящего профстандарта. **Ведь процесс стандартизации профессий ещё далёк от завершения и вряд ли будет завершён вообще, пока экономика ещё жива (вопрос отнюдь не философский, не все задумываются над этим!).**

Стоит ли переходить на профессиональный стандарт «Бухгалтер», который предусматривает только две должности - «главный бухгалтер» и «бухгалтер», если принятая у вас дифференциация наименований бухгалтеров, более точно отражает их профессиональную специализацию (по учёту финансовых операций, по налоговому учёту, по учёту затрат на производство, по учёту материальных

ценностей, материально-производственных запасов, основных средств, заработной платы и т.д.)?

Вот лишь некоторые вопросы, которые наверняка у вас возникли, возникают или возникнут при переходе на профстандарты, на которые вам никто не даст однозначного ответа. На наших семинарах и курсах повышения квалификации, мы тоже не даём однозначного ответа на сложные вопросы, но на простые однозначные, не требующие философской рефлексии, отвечаем также прямо и просто, поскольку знаем предмет по собственному опыту, а для решения сложных проблем – не рассуждаем, а просто делимся своим опытом (опытом не только текущим, но и предыдущих поколений сотрудников Института труда), ведь учиться всегда лучше не на своих ошибках. Не так ли?

© Материал подготовлен экспертами Восточно-Сибирского филиала ВНИИ труда, февраль 2017 г. Иркутск.

Проблема №1 перехода на профстандарты: рекомендации для кадровиков

Переход на профессиональные стандарты в первую очередь связан с необходимостью приведения наименований профессий/должностей ваших работников в соответствие с теми вариантами, что предлагает профстандарт. *В этой связи, самый распространённый вопрос специалиста по управлению персоналом: «Как быть с теми наименованиями должностей сотрудников, которые, во-первых, содержат сразу несколько направлений профессиональной деятельности, и во-вторых, содержат категории, не предусмотренные профессиональными стандартами. Например, работники, чьи должности «инженер по охране труда и пожарной безопасности 1 категории», «инженер по промышленной безопасности и охране труда и пожарной безопасности 2 категории», «ведущий инженер по промышленной безопасности и охране труда», подпадают одновременно под действие таких профессиональных стандартов как «Специалист в области охраны труда» (рег. № 192), «Специалист по противопожарной профилактике» (рег. № 201), «Специалист по обеспечению промышленной безопасности при эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением, и/или подъемных сооружений» (рег. № 679). Согласно нормам статей 57 и 195[3] Трудового кодекса, эти стандарты* ***обязательны для применения****. Что делать?».*

1. Что касается вопроса совмещения нескольких направлений профессиональной деятельности.

Поскольку официальных разъяснений как быть работодателю в таких случаях до сих пор нет (письма из департаментов Минтруда России не могут считаться официальной позицией этого министерства, поскольку отражают лишь точку зрения специалистов департамента на дату подписания письма, не более того!), рекомендуем *пока воздержаться* от внедрения указанных профессиональных стандартов до выяснения прямых финансовых затрат, либо определить какой из «смежных» профессиональных стандартов в отношении

данных работников будет основным. В таком случае, работодателю наряду с *основными* должностными обязанностями необходимо будет *дополнительные* должностные обязанности работника оформить как *совмещение* профессий (должностей) согласно требованиям статей 60^2 и 151 Трудового кодекса РФ.

Аналогичная ситуация возникает, если при анализе должностных/производственных инструкций (ДИ/ПИ) ваших работников и сравнении их с требованиями профессиональных стандартов, было выявлено, что по некоторым ДИ/ПИ работник выполняет трудовые функции (обязанности) сразу по *нескольким обобщенным трудовым функциям (ОТФ)* того или иного профстандарта. Например, в ДИ инженера отдела закупок 1 или 2 категории, указаны трудовые функции представленные в ОТФ 3.1 и ОТФ 3.2 профстандарта «Специалист в сфере закупок» (утв. приказом Минтруда России № 625н от 10.09.2015), или в ДИ ведущего инженера по подготовке и учёту кадров указаны трудовые функции, представленные в ОТФ 3.1 и ОТФ 3.4 профстандарта «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Минтруда России № 691н от 6.10.2015).

В этой связи, при переходе на профессиональные стандарты, рекомендуем пересмотреть трудовые функции и трудовые действия, указанные в ДИ/ПИ и привести их в соответствие с требованиями *по одной ОТФ* (сгруппированные в одну ОТФ трудовые функции различаются по сложности и качеству от функций другой ОТФ, соответственно различаются и предлагаемые профстандартом наименования должностей!) соответствующего профессионального стандарта. В противном случае, при выполнении работником в течение установленной продолжительности рабочего времени дополнительных должностных обязанностей по одной ОТФ и по такой же профессии/должности в рамках одного профессионального стандарта, наряду с установленными должностными обязанностями по другой ОТФ, дополнительные должностные обязанности должны быть оформлены в виде *увеличения объёма работ или расширения зон обслуживания* (требования статей 60^2 и 151 Трудового кодекса РФ). Таким образом, при переходе на профстандарты рекомендуем привести ДИ/ПИ ***в***

строгом соответствии с требованиями ***обязательных*** к применению профстандартов в части наименования должностей/профессий и квалификационных требований согласно *одной ОТФ*. При разработке или внесении изменений в ДИ/ПИ необходимо учитывать следующие сведения из профессионального стандарта:

- «Требования к образованию и обучению»;
- «Требования к опыту практической работы»;
- «Особые условия допуска к работе»;
- «Трудовые действия»;
- «Необходимые умения»;
- «Необходимые знания»;
- «Другие характеристики».

Любые несоответствия могут быть истолкованы работником и лицами, представляющими его интересы, как произвольное нарушение работодателем «границ» профессии/должности, обозначенной профессиональным стандартом в части вышеуказанных требований.

2. Что касается категорий и производных наименований.

Профессиональными стандартами, как правило, не предусмотрены наименования должностей *ведущих/старших* специалистов, *заместителей* руководителей различного звена, *главных* инженеров. В настоящее время также отсутствуют официальные разъяснения по применению профессиональных стандартов в отношении работников, чьи должности по штатному расписанию имеют *производные наименования* «ведущий», «старший», «заместитель» и др. (за исключением случаев, когда профессиональный стандарт прямо предусматривает должность, например, «ведущего инженера»). Как быть, если в вашей организации есть такие должности, как «заместитель главного бухгалтера», «ведущий бухгалтер», «ведущий инженер по организации и нормированию труда», «главный специалист по кадрам», «ведущий инженер отдела материально-технического снабжения» и т.п., которые не предусмотрены соответствующими профессиональными стандартами «Бухгалтер», «Специалист по управлению

персоналом», «Специалист в области обеспечения строительного производства материалами и конструкциями» и т.д.? Очевидно, что в свете планируемой перспективы замены квалификационных справочников профессиональными стандартами творческое применение требований профстандартов в части соответствия наименований должностей, профессий или специальностей и квалификационных требований к ним, как того требует норма статьи 57 Трудового кодекса, не допустимо. Если есть сомнения, обратитесь к любому юристу!

Аналогичная проблема применения профессиональных стандартов возникает с теми должностями работников, наименования которых предусматривают *квалификационные категории*. Также, как и в приведённом выше примере, с *производными* должностями (старшие и ведущие специалисты, заместители руководителей и т.п.), при составлении своих штатных расписаний организации руководствовались положениями **Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих** (утв. постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37), который допускал внутридолжностное квалификационное категорирование работников. Как быть, если в организации есть такие должности, как «специалист по кадрам 1 категории», «экономист 2 категории отдела труда и заработной платы», «инженер по нормированию и организации труда 1 категории», «геодезист 2 категории», «топограф 1 категории» и др., что не предусмотрено соответствующими профессиональными стандартами «Специалист по управлению персоналом», «Специалист в области инженерно-геодезических изысканий» и др.?

Очевидно, что в условиях такой правовой неопределённости и при отсутствии официальных разъяснений правоприменения, **за работодателем остается право самостоятельно решить вопрос о времени перехода на тот или иной профстандарт**. В этой связи, разумным было бы принять решение о преждевременности перехода на некоторые спорные профессиональные стандарты и продолжать руководствоваться проверенными временем и практикой положениями *квалификационных справочников*.

Опять же, для начала работы по переходу на профессиональные стандарты, настоятельно рекомендуем провести дифференциацию подходящих для вашей организации (по ОКВЭД) профессиональных стандартов на *обязательные* и *необязательные* (см. требования статей 57 и 195[3]), что значительно облегчит работу по принятию решений относительно приоритетности внедрения тех или иных профессиональных стандартов с точки зрения экономии средств и времени. Для более точного и комплексного анализа степени применимости тех или иных профстандартов целесообразно уточнить по каждой должностной/производственной инструкции трудовые функции, трудовые действия, необходимые знания, умения и соответствующий квалификационный уровень согласно утверждённым Минтрудом России профессиональным стандартам. При этом следует помнить, что требования к квалификации, установленные в квалификационных справочниках (ЕТКС, ЕКС), далеко не всегда совпадают с квалификационными требованиями, установленными в профессиональных стандартах.

Во многих случаях будет оправданным, если работодатель примет решение не торопиться, а повременить с переходом на тот или иной профессиональный стандарт и продолжать использовать требования к квалификации, установленные в ЕТКС и ЕКС. В отличие от квалификационных справочников, которые много лет служили ориентиром для всех работодателей страны, профессиональные стандарты всё ещё являются экспериментальной инициативой, так как работа над их внедрением только началась.

Следует понимать, что профстандарт – это не политический, а сугубо технический, а значит несовершенный, незаконченный документ-инструмент, служащий для попытки экспертного определения ***границ*** *профессии в таких терминах труда, как «деятельность», «квалификация», «функция», «действия», «умения» и «знания». Соответственно, профстандарт – это технический инструмент, а не самоцель кадровой политики работодателя! Бездумное, слепое применение профстандартов разрушит систему управления персоналом любой организации.*

И, наконец, напомним, что в рамках работ по внедрению профессиональных стандартов и приведению в соответствие с ними наименований должностей работников, их трудовых функций, трудовых действий, необходимых знаний, необходимых умений и соответствующих уровней квалификации, работодателю надо быть готовым решать вопросы уточнения и корректировки корпоративной **системы оплаты труда** уже в ближайшей перспективе. Иначе переход на профстандарты потеряет смысл.

© Материал подготовлен экспертами Восточно-Сибирского филиала ВНИИ труда по опыту работы над заказом одной из крупнейших горнодобывающих компаний страны, а также по итогам проведения курсов повышения квалификации специалистов по управлению персоналом сотен компаний Сибири и Дальнего Востока. Впервые опубликовано на сайте «Профриск.РФ» (апрель-май 2017 г., Иркутск)

Проблема № 2 перехода на профессиональные стандарты

Мы не раз писали о проблеме перехода на профстандарты тех организаций, штатные расписания которых основаны на квалификационных справочниках (ЕТКС/ЕКС). На специализированных информационных ресурсах Минтруда России и ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России (включая «программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» http://profstandart.rosmintrud.ru) можно ознакомиться с ответами экспертов на типичные вопросы по применению профстандартов, однако проблема нестыковок разрядов, категорий и прочих элементов ЕТКС/ЕКС с профстандартами до сих пор не освещена даже на экспертном уровне.

Между тем, эти квалификационные справочники (ЕТКС/ЕКС) не только лежат в основе наименований штатных единиц у сотен тысяч российских предприятий, но составляют каркас системы оплаты труда миллионов работников!

Три года назад Минтруд России разработал проект приказа об утверждении методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов, однако по неизвестным (для широкой аудитории) причинам он до сих пор не принят. Напомним, что разъяснения по вопросам применения профессиональных стандартов вправе давать только федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда. Эту норму, изложенную в ч. 3 ст. 195.3 Трудового кодекса, Минтруд России как раз и планировал выполнить в форме упомянутого приказа, проект которого был анонсирован ещё в 2014 г.

После вступления в силу с 1 июля 2016 г. норм, обязывающих применять профессиональные стандарты, Минтруд России по многочисленным запросам давал те или иные разъяснения на уровне заместителя министра и руководителей профильного департамента, однако, необходимо отметить, что **официальным разъяснением или позицией Минтруда России может быть только документ, подписанный министром.** Письма Минтруда России за подписью заместителей

министра, директоров департаментов и, тем более, заместителей директоров департаментов являются лишь экспертным мнением специалистов Минтруда России на дату подписания письма.

Это мнение может самым драматическим или счастливым (кому как) образом поменяться на прямо противоположное, если «вдруг» изменится государственная политика, а поскольку Минтруд России – пока тот самый «федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики… в сфере труда», то официальная позиция, проясняющая политические вопросы тех или иных решений федеральной власти (к коим относятся и переход всей экономики от квалификационных справочников на профстандарты), может быть озвучена только членом Правительства РФ, то есть министром. Более того, если вопрос носит межведомственный характер, то политическое решение по нему может быть принято *только коллегиально* всем Правительством РФ (обратите внимание на правительственные заседания по четвергам, фрагменты которого обязательно передают СМИ) и озвучено (подписано) либо его Председателем («премьером») либо кем-то из заместителей Председателя («вице-премьером») Правительства РФ[1].

Суть проблемы в том, что в отличие от профстандартов, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37) – **ЕКС** – прямо допускал *внутридолжностное квалификационное категорирование* работников, а Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих народного хозяйства СССР (утв. постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 31 января 1985 г. № 31/3-30) – **ЕТКС** – прямо служил целям тарификации работ и присвоения рабочим квалификационных *тарифных разрядов*.

[1] Вспомним, что компромиссное решение по государственной регистрации Приказа Минтруда России от 24 **января** 2014 г. № 33н «Об утверждении Методики проведения специальной оценки условий труда…» было принято лишь **в марте** на уровне «вице-премьера» Ольги Голодец. Таковы были политические разногласия между Минтрудом и объединениями профсоюзов по этой Методике.

В соответствии с определениями в ст. 143 Трудового кодекса, *тарифный разряд* – величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Тарификация работ – отнесение видов труда *к тарифным разрядам* или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Сложность выполняемых работ определяется *на основе их тарификации*. *Тарификация работ и присвоение тарифных* разрядов работникам производятся с учётом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) ***или*** (более поздняя норма!) с учётом профессиональных стандартов.

Согласно пунктам 2 и 4 Общих положений Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих народного хозяйства СССР, ЕТКС предназначен *для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим*, а также для составления программ *по подготовке и повышению квалификации рабочих* во всех отраслях народного хозяйства СССР. Разряды работ установлены *по их сложности,* как правило, без учета условий труда. Аналогичные положения содержатся во Введении к Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих: в *квалификационных характеристиках* проведена унификация нормативов регламентации труда работников для обеспечения *единого подхода к подбору персонала соответствующей квалификации и соблюдения единых принципов тарификации работ, основанных на их сложности*.

Согласно п. 3 Методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта (утв. приказом Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н), **разработчики** проектов профессиональных стандартов организуют проведение **анализа** тарифно-квалификационных характеристик, содержащихся в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, и квалификационных характеристик, содержащихся в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (то есть *анализ* ЕТКС/ЕКС – требование Минтруда России).

При разработке профессиональных стандартов для описания трудовых функций, требований к образованию и обучению работников применяются *уровни квалификации* (Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов утверждены Приказом Минтруда России от 12 апреля 2013 г. №148н).

С учётом изложенного, следует полагать, что, исходя из принципов преемственности и единства с ЕТКС/ЕКС, уровень квалификации по профессиональному стандарту должен если не совпадать, то хотя бы стыковаться с величиной тарифного разряда для рабочих и сложностью выполняемой работы для служащих. Анализ профстандартов в этой части показал недостаточное понимание многими разработчиками *специфики* ЕТКС/ЕКС, а в некоторых случаях – непонимание того, как была выстроена система организации труда и зависимая от квалификации и сложности работы дифференциация оплаты труда на российских предприятиях. Очевидно, что требуемый Методическими рекомендациями Минтруда России **анализ** ЕТКС/ЕКС как минимум не всегда был организован должным образом.

По заявке одного из корпоративных заказчиков нами был проанализирован ряд выбранных для *обязательного* (в силу требований статей 57 и 195.3 Трудового кодекса) внедрения профессиональных стандартов в разрезе уровней квалификации (60 по профессиям рабочих и 25 по должностям служащих). Анализ проводился с учётом штатного расписания заказчика (далее – ШР), а также должностных и производственных инструкций, предоставленных заказчиком.

В результате анализа определено соотношение разрядов по профессиям и уровням квалификации, установленным в профессиональных стандартах (ПС). Как видно из Таблицы № 1, привязать тарифные разряды к каким-то определённым квалификационным уровням *без их дифференциации на подуровни* не возможно: квалификационные уровни в профстандартах в силу укрупнённости критериев дифференциации квалификационных уровней в Приказе Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н не столь точно дифференцируют тарифные разряды по сложности работ как квалификационные справочники ЕТКС/ЕКС.

Таблица № 1

Соотношение тарифных разрядов к уровням квалификации по профессиям рабочих (по ряду профстандартов)

тарифные разряды по профессиям рабочих согласно ЕТКС, ШР	**соответствующие им квалификационные уровни по ПС**
2 разряд	1, 2, 3 квалиф. уровни
3 разряд	2, 3 квалиф. уровни
4 разряд	2, 3, 4 квалиф. уровни
5 разряд	2, 3, 4, 5, 6 квалиф. уровни
6 разряд	3, 4, 5, 6 квалиф. уровни
7 разряд	4, 5 квалиф. уровни
8 разряд	4, 5 квалиф. уровни

Во время принятия Методических рекомендаций и Уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов Минтруд России предполагал, что разработчики последуют рекомендациям ввести **подуровни квалификаций**, но эта рекомендация в массе своей была проигнорирована.

Во всех отобранных нами профессиональных стандартах отсутствует привязка к категориям за исключением двух профессиональных стандартов для инженеров-проектировщиков: «Инженер-проектировщик насосных станций систем водоснабжения и водоотведения» (утв. приказом Минтруда России от 21 декабря 2015 г. № 1085н) и «Инженер-проектировщик сооружений очистки сточных вод» (утв. Приказ Минтруда России от 21 декабря 2015 г. № 1084н). В связи с этим, нами дополнительно были выбраны должности работников с учётом присвоенных им категорий (по ШР, должностным инструкциям заказчика) в разрезе уровней квалификации согласно соответствующим профессиональным стандартам. Результаты приведены в Таблице №2.

Таблица № 2

Соотношение тарифных разрядов к уровням квалификации по должностям служащих (по ряду профстандартов)

категории специалистов согласно ШР Заказчика	**соответствующие им квалификационные уровни по ПС**
1 категория	4-7 квалиф. уровни
2 категория	4-7 квалиф. уровни
3 категория	5-7 квалиф. уровни
высшая категория	5-7 квалиф. уровни

Наблюдаем аналогичную картину: привязать категории к каким-то определённым квалификационным уровням без их дифференциации на подуровни также не возможно.

Данный пример наглядно показывает, что тарификация работ и присвоение тарифных разрядов на основе ЕТКС, также как и категорирование специалистов на основе ЕКС, не соответствует тем уровням квалификации, которые предложили разработчики соответствующих профессиональных стандартов, что при формальном их применении приведёт к ухудшению положения более квалифицированных работников, уравниловке и смешиванию уровней квалификации рабочих и служащих.

Например, рабочие 7 и 8 разрядов в случае формального применения профстандартов по уровню квалификации будут приравнены к рабочим 4, 5, 6 тарифного разряда: для профессий машинист автогрейдера, бульдозера, экскаватора 7 и 8 разрядов профессиональными стандартами «Машинист автогрейдера» (утв. приказом Минтруда России от 21 ноября 2014 г. № 932н), «Машинист бульдозера» (утв. приказом Минтруда России от 8 декабря 2014 г. № 984н) и «Машинист экскаватора» (утв. приказом Минтруда России от 21 ноября 2014 г. № 931н) предусмотрены лишь 4 уровень квалификации, равно как штукатуру, буфетчику, официанту 4 разряда по профессиональным стандартам

«Штукатур» (утв. приказом Минтруда России от 10 марта 2015 г. № 148н) и «Официант/бармен» (утв. приказом Минтруда России от 1 декабря 2015 г. № 910н). Профессиональным стандартом «Спортсмен» (утв. приказом Минтруда России от 7 апреля 2014 г. № 186н) для должности «спортсмен-инструктор» также предусмотрен уровень квалификации 4, как и для рабочих, например, операторов по искусственному осеменению животных и птицы 6 разряда по профессиональному стандарту «Оператор по искусственному осеменению» (утв. приказом Минтруда России от 4 июня 2014 г. № 358н) или официантов 4 разряда по профессиональному стандарту «Официант/бармен» (утв. приказом Минтруда России от 1 декабря 2015 г. № 910н). Для должности инженер-программист по профессиональному стандарту «Программист» (утв. приказом Минтруда России от 18 ноября 2013 г. № 679н) предусмотрен 5 уровень квалификации, в то время как для профессии пекаря 5 разряда согласно профессиональному стандарту «Пекарь» (утв. приказом Минтруда России от 1 декабря 2015 г. № 914н) предусмотрен 6 квалификационный уровень.

Таким образом, формальное применение профессиональных стандартов в части квалификационных уровней без **предварительного** разделения на подуровни в производственных компаниях, построивших свою кадровую политику на основе квалификационных справочников ЕТКС/ЕКС, приведёт к нивелированию тарификации работ, нарушению дифференциации оплаты труда, что в конечном итоге разбалансирует систему организации труда и оплаты труда. Ухудшение положения при этом затронет наиболее квалифицированных работников.

Вместе с тем, самостоятельно разработать диапазон подуровней квалификации с целью более гибко привязать присвоенные работникам разряды и категории к уровням квалификации по профессиональному стандарту в этой ситуации также проблематично по следующей причине.

Согласно п. 7 Методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта (утв. Приказом Минтруда России № 170н от 29.04.2013), единые требования к квалификации работников, установленные уровнями квалификации,

могут быть *расширены и уточнены* с учетом специфики конкретных трудовых функций. В этом случае *разработчик* профессионального стандарта *может ввести подуровни* квалификации, фиксируемые в формате: х.х, где первый знак обозначает уровень квалификации, а второй знак через точку – подуровень квалификации, указываемый от наименьшего к наивысшему.

Таким образом, Минтруд России допускает введение подуровней квалификации только разработчиком профессионального стандарта, а не работодателем. Внесение любых изменений в уже утверждённые профстандарты возможно только соответствующими приказами этого министерства.

Как быть «простым смертным» в ситуации такой политической неопределённости? Как строить кадровую политику в эпоху новых перемен?

В связи с изложенными ограничениями возможны следующие варианты.

1) отложить применение проблемных профессиональных стандартов до появления официальных разъяснений Минтруда России (то есть, по сути, на неопределённый срок);
2) приступить к постепенному (осторожному) внедрению проблемных профессиональных стандартов путём принятия *временного* (до появления официальных разъяснений Минтруда России или внесения изменений в сырые, по сути, профстандарты приказами Минтруда России) локального акта, устанавливающего *подуровни*.

Во втором случае рекомендуем *сначала* приступить к осторожному внедрению профессиональных стандартов, в которых в разделе «возможные наименования должностей (профессий)» обобщённых трудовых функций отсутствуют разряды при условии, что сам профессиональный стандарт разработан для определенного диапазона тарифных разрядов ЕТКС. Данные сведения указаны в разделе «дополнительные характеристики» по каждой обобщенной трудовой функции и сносках на ЕТКС (его выпуск, разряд по профессии) в профессиональном стандарте.

Это чисто техническое решение не потребует изменения системы оплаты труда и его можно принять простым решением работодателя даже без согласования с собственниками.

На *следующем* этапе проблемы возникнут при внедрении профессиональных стандартов, в которых **не представляется возможным определить тарифный разряд (и как следствие оклад) работника**. Например, для работников в должности официанта 3 разряда профессиональным стандартом «Официант/бармен» предусмотрено единственно возможное наименование – помощник официанта, а для пекарей 5 разряда разработчики профессионального стандарта «Пекарь» предусмотрели только два возможных наименований должностей: управляющий хлебобулочным производством, начальник хлебобулочного цеха.

Такая же проблема возникнет, если внедрение профессионального стандарта сопряжено с неизбежным изменением трудовой функции (или её переименованием). Например, в профессиональном стандарте «Официант/бармен» для буфетчиков 4 и 5 разрядов предусмотрены два возможных наименования профессии: официант, бармен, в то время как согласно ЕТКС (Выпуск 51, Раздел «Торговля и общественное питание») официант, бармен, буфетчик являются **разными профессиями** с совершенно *разными* трудовыми функциями.

Аналогичные несоответствия содержатся в профессиональных стандартах «Огнеупорщик» (утв. приказом Минтруда России от 21 декабря 2015 г. № 1080н) – огнеупорщик 4 разряда должен переименоваться в огнеупорщика-футеровщика, а огнеупорщик 5, 6 разряда – в огнеупорщика-обмуровщика). По профессиональному стандарту «Работник по техническому обслуживанию оборудования водоподготовки в системах теплоснабжения» (утв. приказом Минтруда России от 24 декабря 2015 г. № 1122н) аппаратчик химводоочистки 2 разряда будет именоваться аппаратчиком водоподготовки и т.д. везде, где **неизбежно переименование профессии** и соответствующее изменение трудовой функции. В этой группе профстандартов весьма затруднительно определить

тарифные разряды для рабочих, *в связи с чем снова возникает правомерный вопрос о целесообразности их внедрения.*

Применение таких профстандартов возможно лишь путём внесения изменений в действующую организацию труда и систему оплаты труда предприятия, исключив их из тарифной системы оплаты труда и тарификации работ, и разработав соответствующие переходные положения.

А как иначе? Иначе следует подождать политической стабилизации до начала 2019 г.: впереди – неизбежная конституционная смена Правительства РФ после очередных выборов главы государства в 2018 г. и формирование Президентом страны новой системы федеральных органов исполнительной власти. Тогда новый (или вновь переутверждённый) федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, возможно, даст официальные разъяснения и внесёт ясность.

© Материал подготовлен экспертами Восточно-Сибирского филиала ВНИИ труда/АНОО ДПО «Институт труда» по опыту работы над заказом одной из крупнейших в мире компаний (более 27,5 тыс. штатных ед.), а также по итогам проведения курсов повышения квалификации специалистов по управлению персоналом сотен компаний Сибири и Дальнего Востока,
© июль-август 2017 г. Москва-Иркутск.
Впервые опубликовано на сайте: Профриск.РФ

Обязательность профстандартов: какие ограничения следует иметь в виду для установления тождества наименований должностей, профессий или специальностей

Согласно части 2 статьи 57 Трудового кодекса РФ, если с выполнением работ по определённым должностям, профессиям, специальностям связано предоставление *компенсаций и льгот либо наличие ограничений*, то **наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям**, указанным в квалификационных справочниках или соответствующим положениям профессиональных стандартов.

Если с предоставлением компенсаций и льгот более-менее ясно (они законодательно установлены и отрегулированы на локальном уровне любого предприятия, где трудятся такие категории работников), то что такое *«наличие ограничений»* до сих пор вызывает вопросы даже у юристов многих организаций. Давайте разберёмся, что это за ограничения?

Согласно статье 213 Трудового кодекса и п. 2 Приложения № 3 к Приказу Минздравсоцразвития России № 302н, *обязательные* предварительные медицинские осмотры (обследования) при поступлении на работу проводятся с целью определения соответствия состояния здоровья лица, поступающего на работу, поручаемой ему работе, а также с целью раннего выявления и профилактики заболеваний. В соответствии с указанными нормами работники, не прошедшие в установленном порядке медицинский осмотр и не получившие по его результатам медицинского заключения, *не могут быть допущены* до исполнения своих трудовых функций. Таким образом, медицинские осмотры являются безусловным *ограничением* для выполнения работы по определённым должностям или профессиям.

Приложение № 2 к упомянутому Приказу содержит Перечень работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические

медицинские осмотры (обследования) работников, с указанием конкретных профессий и работ, подпадающих под данное *ограничение*.

Согласно указанным нормам, включая статью 213 ТК РФ, медицинские осмотры проводятся не только при наличии вредных производственных факторов (которые служат основанием для предоставления *компенсаций и льгот*), но и зависят от отрасли и вида работ (работы, связанные с движением транспорта, работники пищевой промышленности, общественного питания, водопроводных сооружений, медицинских организаций и детских учреждений и т.д.). Приведённые нормы являются *императивными* и обсуждению не подлежат. За их нарушение предусмотрено административное наказание. Кто считает иначе, пусть докажет обратное.

Подобное *ограничение* также предусмотрено пунктом 1 статьи 9 Федерального закона «О промышленной безопасности» в части обязанности допускать к работе на опасном производственном объекте *только лиц*, удовлетворяющих *соответствующим квалификационным требованиям и не имеющих медицинских противопоказаний* к указанной работе. Однако, если с «медицинскими противопоказаниями» теперь более-менее понятно, то у некоторых неискушённых в трудовом праве юристов возникает ещё один вопрос: что это за «соответствующие квалификационные требования» и где законодательно установленные перечни должностей, профессий специальностей, для которых установлены такие требования.

Отвечаем, что действующим законодательством требования к квалификации работника предусмотрены квалификационными справочниками (ЕТКС, ЕКС) и профессиональными стандартами, которые как раз и содержат *конкретные наименования* должности, профессии и специальности, для которых установлены соответствующие квалификационные требования. Именно в результате аналитической работы (путём сравнения наименований должностей, профессий или специальностей по вашему штатному расписанию и квалификационных требований к ним по должностным/рабочим или производственным инструкциям с тем, что предложено профстандартами) из широкого круга *подходящих* для

применения в вашей организации профессиональных стандартов следует выбрать **обязательные** для применения на основании *ограничений*, установленных упомянутыми императивными нормами действующего законодательства.

Напомним, что согласно ст. 195.3 ТК РФ, если *Трудовым кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации* установлены **требования к квалификации**, необходимой работнику для выполнения определённой трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований *обязательны* для применения работодателями. Это значит, что если вы по штатному расписанию «Электрослесарь по обслуживанию и ремонту оборудования 7 разряда», то в соответствии с указанной законодательной нормой в силу упомянутых выше **ограничений**, ваша организация **обязана** применять Профессиональный стандарт № 185 «Слесарь-электрик». Согласно этому профстандарту, вам, судя по выполняемым вами трудовым функциям (это как раз и выясняется в ходе сравнительного анализа наименований должностей, профессий или специальностей по штатному расписанию вашей организации и квалификационных требований к ним по должностным/рабочим или производственным инструкциям с тем, что предложено профстандартами), надо будет изменить наименование на «Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования».

Именно так, а не иначе! А как же 7-й разряд? Указание на этот разряд в профстандарте отсутствует, поэтому вряд ли ваши юристы позволят вписать в вашу трудовую книжку и в приказ о вашем назначении столь высокий разряд до того как кавычки закроются после слов «Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования». Тоже самое будет и в штатном расписании. Об этой проблеме читайте в других наших публикациях.

Марат Байгереев
Директор Восточно-Сибирского филиала
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России
Москва-Иркутск, 24 июля 2017 г.

Образование и профессия: «больше стандартов хороших и разных»?!

Профессиональные стандарты устанавливают требования к образованию и обучению. При этом, не всегда указаны какие конкретно области образования и направления подготовки предъявляются к лицам той или иной профессии или должности. Как быть в таких случаях? Как сориентироваться в разнообразии дипломов и сертификатах, выдаваемых учебными заведениями, как разобраться в многочисленных специальностях и квалификациях?

Постараемся ответить на типичные вопросы кадровиков (простите, теперь «специалистов по управлению персоналом») и руководителей служб Эйч-ар, вызванных неразберихой бесконечной реформы образования, когда «старое» классическое за 20 лет наконец-то прикончили, а нового, кроме «образовательного» хлама из «строительного мусора» рыночного либерализма, так и не построили…

1. В графе «Требования к образованию и обучению» профессионального стандарта указано: «Высшее образование (бакалавриат, специалитет)».

Вопрос: *Как определить уровень высшего образования – бакалавриат, специалитет, магистратура – если это прямо не указано в дипломе?*

Ответ: До середины 90-х годов, пока наша страна не свернула с традиционной классики на евроинтеграционный путь присоединения к *Болонскому процессу*, отечественные (советские) вузы вели проверенную десятилетиями классическую «советскую» подготовку специалистов и существовал один универсальный уровень *высшего* образования с присвоением определённой квалификации (специальности) по диплому о высшем образовании. *Пример записи в дипломе: присвоена/присуждена квалификация «инженер»; «горный инженер»; «врач»; «юрист» и т.д.* Таким образом, во всех советских дипломах и в дипломах российского образца до 1996 года всё было просто и понятно: указывалась квалификация с наименованием специальности. *Работодателям было более-менее ясно, как и чему доучивать молодого*

специалиста с дипломом «врача» или «инженера», его не сбивали с толку дипломы непонятных бакалавров и магистров.

Одним из базовых пунктов Болонского процесса, к которому присоединилась Россия, является традиционная для Европы 2-уровневая система образования, которая рассматривает *бакалавриат* и *магистратуру* в качестве *самостоятельных уровней высшего образования*. Бакалавриат – первый уровень, магистратура – второй. Но не обошлось без новаций. По замыслу наших реформаторов, *специалитет* – это ещё один уровень высшего образования, согласно которому присваивается квалификация «специалиста». Итак, в те смутные времена Федеральный закон № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» от 22 августа 1996 года определил три ступени высшего профессионального образования:

- **бакалавриат** (не менее 4 лет обучения);
- **специалитет** (не менее 5 лет обучения);
- **магистратура** (не менее 6 лет обучения).

Диплом бакалавра свидетельствует о наличии у лица *высшего* профессионального образования и является документом, которым подтверждается завершение (?!) *высшего* профессионального образования с присвоением степени «бакалавр». Магистратура – это более высокий уровень *высшего* образования, которое приобретается за 2 дополнительных года после окончания бакалавриата и предполагает «более глубокое» освоение теоретических аспектов направления подготовки и ориентирует студента на «научно-исследовательскую» деятельность по данному направлению. По окончании программы магистратуры, выпускнику выдается ещё один (!) диплом о *высшем* профессиональном образовании с присвоением степени «магистр».

Дабы избежать путаницы в дипломах нового образца, в них прописывается квалификация (степень): диплом бакалавра, диплом специалиста, диплом магистра. Также отличить дипломы можно по сроку обучения: нормативный срок по очной форме обучения для получения степени «бакалавр» составляет 4 года, для «магистров» на базе бакалавриата – 2 года, срок обучения на «специалитете» –

5 лет. *(См. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 69. Высшее образование).*

Для удобства сопоставления дипломов см. нашу сравнительную таблицу «Уровень образования и вид документа об образовании»

2. В графе «Требования к образованию и обучению» профессионального стандарта указано: «Среднее профессиональное образование – программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих)».

Вопрос: *Какое образование относится к «среднему профессиональному» и относится ли к данному уровню образования начальное профессиональное образование (ПТУ), полученное, например, до 2014 года?*

Ответ: Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 68. Среднее профессиональное образование), *среднее профессиональное образование* (СПО) направлено на решение задач «интеллектуального, культурного и профессионального развития человека» и имеет целью подготовку квалифицированных рабочих или служащих и специалистов *среднего звена* по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с «потребностями общества и государства, а также удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования». К освоению образовательных программ СПО допускаются лица, имеющие образование не ниже основного общего или среднего общего образования.

СПО может быть получено в образовательных учреждениях среднего профессионального образования (средних специальных учебных заведениях) или на первом уровне образовательных учреждений высшего профессионального образования.

Согласно ч. 1 ст. 108 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», образовательные уровни (образовательные цензы), установленные в Российской Федерации до дня вступления в силу данного Федерального закона, приравниваются к уровням образования, установленным новым Федеральным законом. Начальное профессиональное образование (НПО) приравнено к СПО по

программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих). Следовательно, лица, успешно закончившие учреждения НПО (ПТУ, техникумы и всевозможные «колледжи») и *получившие соответствующие дипломы о НПО, считаются имеющими СПО по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих).*

Для удобства сопоставления дипломов см. нашу сравнительную таблицу «Уровень образования и вид документа об образовании»

3. В графе «Требования к образованию и обучению» профессионального стандарта указано: «Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки».

Вопрос: *Что является программой профпереподготовки, каким документом подтверждается и какова продолжительность обучения по данной программе. Что является программой повышения квалификации, каким документом подтверждается и какова продолжительность обучения?*

Ответ. Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 76. Дополнительное профессиональное образование), к программам дополнительного профессионального образования (ДПО) относятся программы *повышения квалификации* и *профессиональной переподготовки*. Повышение или присвоение квалификации по результатам ДПО подтверждается ***удостоверением*** *о повышении квалификации* или ***дипломом*** *о профессиональной переподготовке*.

Объём освоения дополнительной профессиональной программы (ДПП) установлен Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утв. Приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499). Формы обучения и сроки освоения ДПП определяются образовательной программой и (или) договором об образовании. Срок освоения ДПП должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации), заявленных в программе. Пунктом 12 указанного Порядка определён минимально допустимый объём освоения ДПП: для программ *повышения квалификации* срок

освоения не может быть менее *16 часов*, а срок освоения программ *профессиональной переподготовки* – не менее *250 часов*.

Ранее, в соответствии с Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденным постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610 *(утратило силу в 2014 г.)*, образовательными организациями выдавались:

- удостоверение о повышении квалификации – для лиц, прошедших обучение по программе в объёме от 72 до 100 часов;
- свидетельство о повышении квалификации – для лиц, прошедших обучение по программе в объёме свыше 100 часов;
- диплом о профессиональной переподготовке – для лиц, прошедших обучение по программе в объёме свыше 500 часов;
- диплом о присвоении квалификации – для лиц, прошедших обучение по программе в объёме свыше 1000 часов.

Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденное постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 610, *утратило силу* в связи с принятием постановления Правительства РФ от 29 марта 2014 г. № 245, вступившего в силу с 11 апреля 2014 г.

4. В графе «Требования к образованию и обучению» Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» указано: «Высшее образование. Дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области поиска и подбора персонала».

Вопрос: *Какой должен быть профиль высшего образования? Если высшее образование специалиста уже профильное, то обязательно ли ему иметь дополнительное профессиональное образование? Может ли программа повышения квалификации заменить программу профессиональной переподготовки*

или она является дополнительной к программе профессиональной переподготовки?

Ответ. В разделе «Дополнительные характеристики» профстандартов обычно содержится ссылка на направление или профиль образования (см. код ОКСО – Общероссийский классификатор специальностей по образованию). Согласно Методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта, в графе «ОКСО, ОКНПО или ОКСВНК» указывается код и наименование одной или нескольких специальностей/профессий, освоение которых обеспечивает выполнение обобщённой трудовой функции. При отсутствии информации ставится прочерк. (Приказ Минтруда России №170н от 29.04.2013 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта», глава II. Рекомендации по содержанию проекта профессионального стандарта, пункт 7.5). *Если код ОКСО не указан, значит, ограничения по профилю образования для данной должности разработчиками профессионального стандарта не предусмотрены.*

Согласно Методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта, в графе «Требования к образованию и обучению» указываются требования к уровню общего и (или) профессионального образования, направленности основных и (или) дополнительных программ профессионального образования и (или) основных программ профессионального обучения. При отсутствии требований ставится прочерк. Соответственно, если в конкретном профессиональном стандарте (например, «Специалист по управлению персоналом») указано «Высшее образование. Дополнительное профессиональное образование», у сотрудника должно быть *и* высшее образование, *и* дополнительное, поскольку это требование конкретного профстандарта, которое должно быть, согласно логике разработчиков (отсутствует слово «или»), исполнено *и* в части основного, *и* в части дополнительного образования.

Вместе с тем, специалисты Минтруда России в своих письмах совершенно справедливо оставляют данный вопрос (обязательно ли иметь дополнительное профессиональное образование) на усмотрение работодателя. Полагаем, что при

наличии профильного образования специалисту достаточно пройти в рамках ДПО лишь программу повышения квалификации. В любом случае, окончательное решение данного вопроса остаётся за работодателем.

Программа повышения квалификации **не** может заменить программу профессиональной переподготовки, т.к., согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ (ст. 76 Дополнительное профессиональное образование, пункты 4 и 5), в рамках ДПО *только программа профессиональной переподготовки даёт новую квалификацию*. Таким образом, повысить квалификацию можно только в рамках уже имеющейся квалификации.

5. В графе «Требования к образованию и обучению» профессионального стандарта указано: «Среднее профессиональное образование – программа подготовки специалистов среднего звена; дополнительное профессиональное образование – программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации».

Вопрос. *Какой должен быть профиль среднего профессионального образования и программ подготовки специалистов среднего звена? Если у специалиста среднее профессиональное образование профильное, то обязательно ли ему иметь дополнительное профессиональное образование?*

Ответ. В разделе «Дополнительные характеристики» следует смотреть ссылку на код ОКСО (Общероссийский классификатор специальностей по образованию) в каждом конкретном профстандарте. Если код ОКСО не указан, значит ограничения по профилю образования для данной должности не предусмотрены. Иметь ли дополнительное профессиональное образование «профильному» специалисту решает работодатель, поскольку кадровая политика – исключительная прерогатива и **ответственность** работодателя. *Полагаем, что при наличии профильного образования специалисту достаточно пройти в рамках ДПО лишь программу повышения квалификации*.

Уровень образования и вид документа об образовании*

Виды документа об образования:	Уровень образования:
Аттестат об основном общем образовании	Основное общее (школа, 9 классов)
Аттестат о среднем общем образовании	Среднее общее (школа, 11 классов)
Диплом о среднем профессиональном образовании	Среднее профессиональное (колледж, техникум, ПТУ/СПТУ/ГПТУ и т.п.)
Диплом бакалавра	Высшее – бакалавриат
Диплом специалиста	Высшее – специалитет
Диплом магистра	Высшее – магистратура
Диплом об окончании аспирантуры, адъюнктуры, ординатуры или ассистентуры-стажировки, диплом кандидата наук	Высшее – подготовка кадров высшей квалификации.

**Подготовлено специалистами ВСФ ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России/АНОО ДПО «Институт труда»*

PS. Ну и, наконец, риторический вопрос с известным ответом: «А не заведёт ли либерально-рыночный эксперимент по внедрению профстандартов с пути сворачивания от традиционной классической, «индустриально-советской» системы квалификационных справочников ЕТКС/ЕКС к тупику постиндустриальной эпохи «бесполезного труда» как это случилось с Болонским процессом евроинтеграции образовательных стандартов либерального Запада?». Спасёт ли упорно лоббируемая определёнными лицами (а лица те же, понаблюдайте за их активностью!) недешёвая система «независимой» оценки квалификации провал реформы образования? Мы об этом уже писали в публикации «Этика труда…»

Этика труда: когда профессия становится стандартом

С 1 января 2017 г. вступил в силу Федеральный закон «О независимой оценке квалификации», который предусматривает добровольную (по инициативе и за счёт средств работника или его работодателя) сдачу профессионального экзамена на соответствие тому или иному профессиональному стандарту. Но стоит ли спешить расставаться с деньгами? Давайте подумаем вместе, ведь как показал первый опыт, цена таких экзаменов весьма немалая!

Что значит «профессиональный стандарт» и что такое «стандарт» вообще? На кого вы равняетесь в своей профессии, кто и что является профессиональным эталоном? Кому бы вы согласились доверить оценку вашей компетенции, вашего профессионализма?

Что мешало инициаторам системы «независимой оценки квалификации» наладить её в принципиальных рамках традиционной «советской» системы профессионального обучения. Чем прежняя система профобразования принципиально не устраивала? Что представляют собой «центры оценки квалификаций» и «судьи кто»? Что это за эксперты, давайте присмотримся к ним, что за успехи на профессиональном поприще дают им право оценивать профессионализм и компетенцию ваших сотрудников. Вот лишь немногие вопросы, на которые стоит ответить, прежде, чем бросаться в омут «независимой оценки» квалификаций. В этой публикации мы не кричим о профстандартах и не учим взрослых людей тому, что они сами могут прочитать в насыщенном информацией мире. Мы лишь помогаем профессионально правильно поставить вопросы, чтобы профессионально правильно сориентироваться в лукавом мире рынка продаж «образовательных услуг»…

Когда труд перестаёт быть пустым

«Эталонное качество», «образцовое выполнение экспертных работ и образовательных услуг для сотен организаций Сибири и Дальнего Востока», - какая самоуверенность, наверняка подумает читатель, прочитав информационную справку о Восточно-Сибирском филиале НИИ труда. В самом деле, откуда такая

нахальная самоуверенность?! Это – тоже первое, что приходит на ум, когда видишь самохвальные сайты отдельных «неведомо-откуда-взявшихся» фирмочек, беззастенчиво пиарящих своё аж какое-нибудь пятилетие или даже целое пятнадцатилетие на рынке консалтинговых услуг HR, или неких самодовольных «консультантов», о которых в их послужном списке можно найти разве что высокопарную инфо о том, что они были какими-то “коучерами” «топ-топ» офисного планктона какой-нибудь жирной компании.

Под офисным планктоном понимается не только безликий люд, снующий по тёплому светлому офису, имитируя некую трудовую активность весьма непыльной и бесполезной «работы», но и их начальники – «эффективные менеджеры», отличие которых от «мелкоты» только в том, что они тот же планктон, только пожирнее и повкуснее для съедания рыбками на следующей ступени пищевой цепи офисного метаболизма. Бесполезность их работы внешне (изнутри-то некоторым персонажам и впрямь кажется, что от их пустой суеты действительно что-то зависит!) проявляется как функциональная изолированность и оторванность среды обитания «центрального офиса» от жизни и работы *производственных* предприятий в «регионах присутствия» жирных компаний, наплодившихся на волнах приватизации народной собственности. Предприятия, где кипит реальная трудовая жизнь (добывается уголь, варится сталь, плавится алюминий, производится электроэнергия и т.д.) живут своей трудовой жизнью, а центральные офисы с их столичной суетой и шумом безостановочных принтеров – своей. Остановите эту пустую суету столичных офисов – разве перестанут предприятия добывать уголь, плавить сталь или производить энергию? Нет, конечно! Перебои начнутся разве что с финансовыми потоками между столичными и заграничными банками, для обслуживания которых и были созданы центральные офисы с их бесконечными отчётами, совещаниями и прочей чепухой, не имеющей отношения к реальной жизни – трудовым будням работников производственных предприятий.

А как же «управленческий труд», как же без «эффективных менеджеров»? - спросит дотошный читатель. Реальное управление производством происходит в

тысячах км пути от «центральных офисов» и в других часовых поясах – на предприятиях, трудовая активность которых начинается, когда в столицах еще спят крепким сном. Спросите у «красных директоров», не имеющих отношения к перераспределению ресурсов на московских и заграничных биржах, как на самом деле управляется производство и какое отношение к нему имеют столичные «супервайзеры». Это интересная тема для отдельной статьи.

Итак, всё относительно: великое и малое, высокое и низкое, крепкое и слабое, далёкое и близкое. Абсолютны только стандарты, задающие систему координат относительности.

Стандарт, норма, образец, эталон, модель – это однопорядковые понятия, обозначающие *нечто*, что служит для сопоставления с ним других подобных объектов. Это нечто – то оригинальное, настоящее, образцовое, на что надо равняться для достижения подобия, если таковая цель (достижение подобия) поставлена. Трудовой кодекс определяет «профессиональный стандарт» через квалификацию, деятельность и трудовую функцию (ст. 195^1 Трудового кодекса). При этом, неоднократно используется термин «определённость», то есть не просто какая-то трудовая функция, например, а совершенно определённая.

Определённость в мире относительности – это понимание границ, то есть определение, конкретизация и отделение *нечто* от того или от тех, кто таковым или таковыми не являются. Когда речь идёт о трудовых отношениях, мы не задумываемся над их границами, проблемы возникают в пограничных состояниях – тогда, когда одно заканчивается и начинается уже нечто другое, иногда – совсем неожиданное, поскольку, когда границы неопределённые, то и перейти их, не заметив, весьма легко. Также внезапно и неожиданно, например, обрывается жизнь, также незаметно, когда границы размыты, теряется здоровье. Оттого трудовое законодательство, предусматривая наличие *системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности* (см. понятие «охрана труда» в ст. 209 Трудового кодекса), построено таким образом, чтобы максимально конкретно определить границы понятий, отношений и действий. Оттого и многие нормы трудового законодательства *процессуальны*, то есть

формализованы таким образом, чтобы как можно конкретнее фиксировать юридические факты трудовой деятельности (см., например, требования к трудовому договору, порядок применения дисциплинарных взысканий, вопросы расследования несчастных случаев, требования к учёту рабочего времени и пр.), понимая изменчивую относительность, слабость и непостоянство природы человека.

Итак, где границы трудовых отношений? Где заканчивается одно и начинается совершенно другое? Где тот невидимый периметр вашей организации, переступая который вы из мира свободы договора и равенства гражданско-правовых отношений переноситесь в мир служебной субординации и функционального неравенства, то есть попадаете под власть должностных и прочих инструкций, правил внутреннего трудового распорядка и локальных нормативных актов работодателя? **Добро пожаловать в мир трудовых отношений!**

Когда пустоту вытесняют знания

Переступая порог организации, вы подпадаете под действие трудового законодательства, но согласно ст. 13 Трудового кодекса, локальные акты работодателя действуют в отношении его работников независимо от места выполнения ими работы, то есть федеральное законодательство признаёт распространение приказов работодателя не только за пределами рабочих мест, которые он обязан контролировать, но и за пределами самой организации. И если в отношении рабочего места границы более-менее законодательно определены (см. понятие «рабочее место» в ст. 209 Трудового кодекса), то условный периметр организации или правовое пространство своих локальных актов работодатель должен определить самостоятельно! Именно он обязан чётко разграничить сферу действия локальных актов в отношении своих работников и указать им, буквально, их место (не только рабочее, но рабочее – в первую очередь), определить функциональные границы, расставив всё и всех по своим местам.

Как в таблице Менделеева каждому элементу определена своя ячейка, так и в таблице штатного расписания работодатель определяет первоначальную

расстановку кадров с изначально сформулированным функционалом в виде должностных или рабочих инструкций, которые потом персонализируются в виде трудовых договоров с определёнными трудовыми функциями конкретных лиц. Далее эти лица, наделённые работодателем определённым конкретным функционалом (должностные/производственные инструкции), перемещаются в определённом работодателем порядке (правила внутреннего трудового распорядка, инструкции и правила по охране труда и пр.) в пределах того пространства, которое определяет работодатель своими локальными актами (включая направление работника в служебные командировки).

Таким образом и не иначе наводится тот *порядок*, который обеспечивает надлежащее, а не как попало, функционирование *системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.* Поскольку именно несчастный случай на производстве, потеря здоровья в процессе трудовой деятельности являются очевидным системным сбоем функционирования организации, то и расследование несчастных случаев или профессиональных заболеваний начинается с создания соответствующей комиссии, задача которой – изучение конкретных обстоятельств, в границах которых стал возможен системный сбой. Вот тут-то, такие весьма скучные в обычное время регламенты, как правила трудового распорядка или должностные инструкции, становятся неожиданно интересными, и неприметные в обыденной повседневной трудовой жизни работника пункты, задающие пространственно-временные границы трудовых отношений и определяющие тот самый – условный правовой периметр организации, заиграют новыми ранее невиданными красками и оттенками, очерчивая хрупкость и ранимость изменчиво непостоянной натуры человека и утверждая в очередной раз простую истину: *инструкции можно проигнорировать, но законы физики никто не отменял!*

Когда знания и умения становятся квалификацией

Работодатели знают, что порядок и стабильность трудовых отношений легко поддерживать в трудовых коллективах, сохранивших преемственность поколений – поколений мастеров, дисциплина труда которых воспитана советскими

традициями и уходит в социалистическое (коллективистское) прошлое. К сожалению, в безвозвратное прошлое уходит и поколение мастеров, которое помнит этику труда тех лет, когда трудиться было почётно, передовики производства были на особом счету, а допускать брак и небрежность в работе было стыдно. Ведь пустой труд – это как пустая жизнь – время затраченное впустую! Им на смену приходит поколение недоученных индивидуалистов-дилетантов, ценностные ориентиры которых деформированы либеральной этикой гражданско-правовых товарно-денежных отношений.

Профессиональная подготовка новых работников такова, что практически каждого приходится не переучивать, как раньше, а доучивать, а порой и просто учить элементарным азам труда на рабочем месте в процессе трудовой деятельности силами и средствами работодателя. И проблема отнюдь не в том, что деформированная рыночными реформами система профессионального образования ежегодно выдаёт избыточных юристов и экономистов, а в катастрофическом дефиците настоящих, грамотных (пусть пока не умеющих связать слова, но хотя бы не делающих грамматических ошибок!) юристов и грамотных (то есть обученных элементарной грамоте русского языка!) экономистов. Во многом это и послужило толчком к попытке создания параллельной профессиональному образованию системы «независимой» оценки квалификаций и разработке параллельной, наряду с ЕКС и ЕТКС, системы профессиональных стандартов. Но смогут ли эти законодательные инициативы (статьи 195^{1-3} Трудового кодекса, вступившие в силу в прошлом году) решить проблему, если не понимать её суть?

Поколение, которое ежегодно выходит на рынок труда из стен образовательных учреждений – это продукт *законченного* 25-летнего цикла планомерного разрушения советской системы образования в целом, продукт потребления коммерческих, то есть рынком востребованных и рынком же сформированных (его «невидимой рукой») образовательных услуг. Недоученные в школе дети поступили в коммерциализировавшиеся, то есть заточенные под стихийный рыночный спрос вузы, и недоученные студенты этих вузов, которым

не дали даже научную классику хотя бы в урезанном виде, пришли на предприятия и в офисы компаний со своими «постперестроечными» представлениями о жизни и бессистемными фрагментами былого советского (другого ведь не откуда было взять) образования в полупустых юных головах. Что такое трудовые отношения они представления не имеют, зато хорошо усвоили цинизм товарно-денежных отношений, не смущаясь отсутствием реальных знаний, как на самом деле функционируют рынки труда и капитала. Естественно, работодателю приходится ставить молодых людей, буквально, на место, определённое локальными актами, объясняя, что «свобода равных субъектов» и «свобода договора» – это стихия Гражданского (отнюдь не Трудового) кодекса, который призван регулировать товарно-денежные отношения, место которых – на рынке, то есть за периметром организации, в которой они призваны трудиться, а не торговаться по поводу зарплатных премий и светлого места у окошка. Молодому работнику приходится усваивать, как интегрироваться и социализироваться внутри определённым образом субординированного бюрократией локальных актов трудового коллектива (то есть когда выясняется, что не все люди равны в правах и обязанностях), как свыкнуться с «вопиющей несправедливостью и неравенством» непрерывности трудового стажа (это когда новый работник – пока «никто-ничто-и-зовут-никак» по сравнению с теми, кто годами добросовестного труда и лояльности к организации определили место в коллективе) и как определить модель поведения (стратегию) на годы вперёд, имея в виду устройство личной жизни и служебной карьеры.

Проблема усугубляется тем, что вместе с работниками, сознание которых деформировано либеральными ценностями «невидимой руки» рыночного спроса и предложения, наша экономика с каждым годом всё больше получает и соответствующих им ультра-либеральных работодателей, не обременённых славной производственной историей и ценностями традиционного «совка», эдаких «эффективных менеджеров» с горизонтом планирования «прибыль сегодня и побольше – расходов поменьше и потом». Представить глубину проблемы можно если понимать, что эти «эффективные менеджеры» (посмотрите хотя бы на

циничное самодовольство некоторых «менеджеров №1») и в самом деле считают, что их компании еще недавно процветали не благодаря инерции спекулятивного спроса, разогретого на сырьевых, фондовых и валютных биржах, но благодаря светлой гениальности их «стратегического менеджмента» (с горизонтом планирования «один день» – отчитаться ведь надо сегодня!) и таланту снижать издержки, сокращая расходы на персонал и “оптимизируя” управление организацией, ловко избавившись от непрофильных активов «социалистического совка», повесив детские сады и дома культуры на дотируемые государством (то есть «всем миром») дырявые муниципальные бюджеты, и также ловко оптимизировав финансовые потоки в тихие офшоры под весьма недружественные к «регионам присутствия» их санкционных компаний юрисдикции.

Представить ещё большую глубину проблемы можно, если принять во внимание инерцию *исчерпавшего* себя 25-летнего цикла деформации классического традиционного, то есть советского образования, невозобновляемые интеллектуальные продукты (точнее – остатки) которого экономика потребляла все эти годы и инерцию ежегодного экономического роста начала 2000-х гг., главной причиной («драйвером» - так стало модно говорить!) которого был разогретый извне внутренний спрос на товары и услуги, а отнюдь не производительность труда мастеров и реальная эффективность управленцев – все эти годы слова о необходимости структурных реформ так и оказались пустыми. Вот почему игры в KPI и т.п. заморские штучки так и остались забавами «эффективных менеджеров» центральных офисов «продвинутых» компаний и не прижились на производстве в «регионах присутствия».

Вот вам – бэкграунд системы «независимой» оценки квалификаций и новых профессиональных стандартов: сперва «невидимая рука» либерального рынка образовательных услуг потребовала под давлением горячего спроса расплодившихся на волнах мутной приватизации новых «образцово-капиталистических» компаний с избытком восполнить недостаток юристов и экономистов, поскольку необходимо было хоть как-то обслуживать вал товарно-денежных отношений, потом разогретый спекулятивным рынком спрос

потребовал много всяких «менеджеров», «маркетологов», «мерчендайзеров» и т.п. – дипломов, свидетельств и сертификатов «невидимой рукой» рынка тут же наплодилось великое множество, на любой вкус и кошелёк: «за ваши деньги – любой каприз!». *Теперь, видимо, пришло время перевести дух и навести порядок в стандартах, предварительно вспомнив (именно вспомнив, а не изобретая велосипед!), что такое настоящий труд и настоящая профессия.*

Когда квалификация становится профессией

Ну хорошо! Отучились где-то и получили квалификацию (по диплому, разумеется), поднатаскались с тестами и, заплатив кучу денег, сдали профессиональный экзамен в центре оценки квалификаций. Если не сдали, то получили рекомендации и, вскоре, сделав работу над ошибками, пришли за заветным «свидетельством о квалификации» повторно. Что дальше? Стали профессионалом?

Не будем говорить об умениях – это, с одной стороны, дело наживное, с другой – способность учиться, познавать и трудиться – продукт **правильного** воспитания: если оно есть, то всё в порядке, если нет, то… То работодатели уже обмануты современно-рыночной товарно-денежной системой **лукаво-продажного** воспитания – это когда детей и молодёжь уже научили врать в лицо в расчёте продать то чего нет или хотя бы приукрасить плохой товар, чтобы продать («впарить» - так, кажется, сейчас стало модным говорить) дешёвку за дорого: как произвести впечатление, как казаться лучше чем ты есть на самом деле, как обмануть собеседника, как наврать максимально правдоподобно в расчёте на то, что обман вскроется потом, а профит получишь сейчас… В результате такого массового явления как «покупка кота в мешке» система независимой оценки предлагает «свидетельства о квалификации» (Приказ Минтруда России №725н от 12 декабря 2016 г.). Но чем эти свидетельства окажутся весомее дипломов и свидетельств, предусмотренных Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»? Статусом? Тогда кто честно ответит на вопрос: «Чем люди в советах по профессиональным квалификациям окажутся сильнее, устойчивее и неподкупнее людей из «секретариатов-ректоратов» учебных

заведений системы профессионального образования»? Ведь это так просто: заплатил-получил… «отдельный лист бумаги плотностью 70 - 120 и размером 210 мм на 297 мм», который «содержит двумерный матричный штрих-код (QR-код), представляющий собой чёрно-белые элементы или элементы нескольких различных степеней яркости в форме квадрата, размещённые в прямоугольной или квадратной группе, содержащий данные свидетельства о квалификации, включённые в реестр сведений о проведении независимой оценки квалификации и ссылку на запись в указанном реестре…», да на бланке с логотипом совета или центра оценки квалификации.

Нужен работодателю такой «засвидетельствованный свыше профессионал»? Или ему нужен трудяга, которому некогда красоваться перед аттестационными комиссиями, а если тому не хватает профессиональных знаний, то *реальные знания, как известно, не продаются*. «Как не продаются: а как же образовательные услуги?!», - спросят некоторые лукаво. Да так же, как и покупка «медицинских услуг» не гарантирует восстановление потерянного здоровья. В образовании, в отличие от рыночного цикла «деньги-товар-деньги», и номинальный «покупатель» и номинальный «продавец» должны одинаково активно участвовать в сложном процессе взаимодействия, то есть и тот и другой должны *вместе упорно потрудиться* над тем, что товаром не является и быть не может (в отличие от бумажки с водяными знаками, голограммой или даже штрих-кодом). Оттого вебинары и дистанционные формы обучения полезны лишь как вспомогательные средства весьма узкому кругу подготовленных слушателей, то есть тем, у кого есть базовые знания предмета. Учитель передаёт не просто информацию (этой каши и так полно в современном информационном пространстве), а определённым образом структурированную и систематизированную информацию, которая должна быть органично встроена в уже предварительно чем-то заполненные, а не пустые, головы ищущих знаний. То есть эта предварительно структурированная и систематизированная информация должна усвоиться и перевариться без потери структуры и системных ячеек, которые потом заполнятся слушателем самостоятельно в процессе опыта трудовой

деятельности, когда квалификация станет профессией, а труд и только труд подтвердит и квалификацию и профессию.

А как же «профессиональные стандарты»? К ним следует отнестись с пониманием их подлинного места и роли в управлении персоналом – это сугубо технические, а значит несовершенные, незаконченные документы-инструменты, служащие для определения возможных, вероятных границ профессии в терминах труда: «деятельность», «квалификация», «функция», «действия», «умения» и «знания»…

Чем отличается постоянный «full time» работник на трудовом договоре с записью в трудовой книжке и в графике отпусков от подёнщика на ГПД или вообще без такового? Горизонтом планирования и, соответсвенно, стратегией поведения… не только и не столько самого работника, сколько его работодателя! Об этом и о том, что такое стратегическое управление читайте на *Профриск.РФ*

Марат Байгереев
Директор Восточно-Сибирского филиала
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России
Москва-Иркутск, 18 января 2017 г.

Токсичные элементы профстандартов

Чтобы понять истинные мотивы внедрения профстандартов, необходимо внимательно присмотреться к тем, кто активно лоббирует теперь уже реализацию Федерального закона «О независимой оценке квалификации» и ратует за создание по всей стране соответствующих структур. Как говорится: «Is fecit cui prodest» — смотри кому выгодно! Итак, «Cui bono? Cui prodest?».

Уже на стадиях подготовки, обсуждения и принятия законопроекта «О независимой оценке квалификации» ответ на этот вопрос стал очевиден. Вот, например, фрагмент из пояснительной записки к законопроекту: *«В целях создания условий для формирования системы независимой оценки квалификации Общероссийскому объединению работодателей "Российский союз промышленников и предпринимателей" в 2016 году предусмотрено выделение средств в объёме **300 млн. рублей** (Федеральный закон от 14 декабря 2015 г. № 363-ФЗ «О бюджете Фонда социального страхования Российской Федерации на 2016 год»). На последующие годы **объём государственной поддержки** системы независимой оценки квалификации будет определяться в рамках бюджетного* процесса».

Проверьте сами: ст. 7, п.6 указанного Федерального закона № 363-ФЗ свидетельствует о прямой государственной поддержке за счёт средств ФСС структуры "наших" олигархов! Как вам?

Пролоббированным ими Федеральным законом «О независимой оценке квалификации», как известно, предусмотрена (точнее - **легализована**, так как была создана *за 10 лет до его принятия*!) соответствующая структура - **Национальное агентство развития квалификаций**. Это агентство неспроста было создано РСПП ещё в 2006 г. – неплохой бизнес-проект, учитывая объём бюджетных средств, выделяемых **главному бенефицару** создаваемой по всей стране системы «независимой» оценки квалификаций.

А теперь присмотритесь к хорошо знакомым или пока незнакомым лицам – как в Москве, так и в вашем регионе – кто активнее всех пиарит себя на поприще

внедрения профстандартов и кто из кожи вон лезет в создаваемые при властных структурах советы по профессиональным квалификациям – узнаёте их? *Поинтересуйтесь, сколько стоит сдать «профессиональный экзамен».* Уже молчим про **стоимость разработки профстандартов**. Понятно, что бесплатно ничего не делается в этом продажно-либеральном мире!

Хороший бизнес для кого-то, не правда ли? Приходите к нам или подключайтесь к нашим вебинарам, расскажем ещё больше!

В одной из нашей публикаций мы писали, что старшее поколение ещё помнит, что бывает, когда не обременённые производственным опытом «эффективные менеджеры» и «научные эксперты», наскоро начитавшись заморских методичек, вмешиваются в производственные дела (в системы, построенные и отлаженные за долгие советские годы!), когда потом даже «чудеса» антикризисного менеджмента не спасают от того, чтобы под «эффектом домино» не рухнула вся система. Те, кто начали переходить на профстандарты, наверняка уже столкнулись с проблемами и вопросами, на которые никто не даёт (и не даст!) однозначного ответа. На наших семинарах и курсах повышения квалификации, мы тоже не даём однозначного ответа на сложные вопросы, но на простые однозначные, не требующие философской рефлексии, отвечаем также прямо и просто, поскольку знаем предмет по собственному опыту, а для решения сложных проблем – не рассуждаем, а просто делимся своим опытом (опытом не только текущим, но и предыдущих поколений сотрудников Института труда), ведь учиться всегда лучше не на своих ошибках. Не так ли?

Ну и, наконец, ещё раз, риторический вопрос с известным ответом: “А не заведёт ли либерально-рыночный эксперимент по внедрению профстандартов с пути сворачивания от традиционной классической, «индустриально-советской» системы квалификационных справочников ЕТКС/ЕКС к тупику постиндустриальной “цифровой” эпохи «бесполезного труда» как это случилось с Болонским процессом евроинтеграции образовательных стандартов либерального Запада?” *Мы об этом уже писали в публикации «Этика труда…»*.

2 ЧАСТЬ. «ОПЛАТА ТРУДА»

Справка о становлении системы районного регулирования оплаты труда («Северные» коэффициенты)

1930 - 1956 гг.

В СССР при планово-директивном регулировании условий и оплаты труда, с целью привлечения специалистов на строительство крупнейших промышленных объектов на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке постановлением ЦИК и СНК СССР от 12 августа 1930 г. было утверждено *Положение о льготах для лиц, работающих в отдалённых местностях СССР и вне крупных городских поселений*.

При этом отдалённой считалась местность, если прежнее местожительство привлекаемого работника было удалено от места службы не менее чем 1000 км железнодорожного пути. Был утверждён перечень должностей, с работниками, замещающими их, заключался срочный трудовой договор на срок до 5 лет, и на них распространялись льготы при работе в отдалённых местностях и вне крупных городских поселений. В число льгот были включены: компенсация за проезд, процентные надбавки к заработной плате, дополнительный отпуск и оплата проезда к месту использования отпуска и обратно, жилищные льготы. Действие указанного постановления было прекращено в 1957 г.

Параллельно развивалось законодательство о льготах и компенсациях северян. Термин “**Крайний Север**” был узаконен с начала 30-х годов прошлого века. В 1945 г. Указом Президиума Верховного Совета СССР были установлены два понятия “**Крайний Север**” и “**Районы, приравненные к условиям Крайнего Севера**”. Выделение северных территорий, введение в экономическую практику понятий "Крайний Север", "местности, приравниваемые к районам Крайнего Севера" в большей мере обусловлено социально-экономическими факторами, так

как освоение Северного морского пути, крупных месторождений полезных ископаемых на Кольском полуострове, в Якутии, в Норильске и на других территориях потребовало привлечение рабочей силы на предприятия и создание определенных преимуществ в оплате труда и компенсаций, способствующих закреплению кадров.

1956 - 1985 гг.

За годы послевоенных пятилеток на Урале, Европейском Севере, в Сибири и на Дальнем Востоке было построено много крупных предприятий, включая предприятия нефтегазодобывающей промышленности. Одновременно строились и благоустраивались города и поселки, совершенствовалась система стимулов для привлечения кадров. В первые годы проводилась строгая ограничительная переселенческая политика, так как льготы и компенсации распространялись только на пришлое население и при условии заключения работником с администрацией предприятия срочного трудового договора. *Льготы и компенсации не применялись для местного населения*.

Основные принципы районного регулирования оплаты труда были разработаны при подготовке мероприятий по упорядочению заработной платы. В 1956-1960 гг. утверждён порядок определения заработка для начисления районных коэффициентов и надбавок к заработной плате рабочих и служащих за непрерывный стаж работы на предприятиях, в организациях и учреждениях в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Одним из основных инструментов повышения размеров оплаты труда в районах Крайнего Севера и местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, стал **районный коэффициент**. Термин “районный коэффициент” был введён в конце 50-х годов двадцатого века вместо применявшегося ранее термина “поясной тарифный коэффициент”.

Районные коэффициенты первоначально (1957-1960 гг.) устанавливались по территориально-отраслевому признаку к заработной плате работников *производственных* отраслей в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а с 1964 г. они применялись и к заработной плате работников

непроизводственных отраслей указанных районов. Кроме того, на отдельных предприятиях и стройках, имеющих особую народнохозяйственную значимость, в целях стимулирования привлечения на них кадров, устанавливались повышенные районные коэффициенты.

Отнесение территорий к районам Крайнего Севера и к местностям, приравненным к районам Крайнего Севера, осуществлялось постановлениями Советом Министров СССР, а Госкомтруд СССР определял размеры районных коэффициентов для отраслей и предприятий в каждом районе.

Районные коэффициенты устанавливались постановлениями Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС. В дальнейшем вопросы, связанные с применением районных коэффициентов регулировались разъяснениями и письмами Госкомтруда СССР. Кроме того, Госкомтруд СССР, по представлению отраслевого министерства или ведомства, мог, в виде исключения, распространить применение районного коэффициента в повышенном размере на отдельные подразделения или категории работников. Данные решения оформлялись в виде постановлений Госкомтруда СССР, либо в виде писем Госкомтруда СССР.

В настоящее время постановления Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС, а также письма Госкомтруда СССР продолжают применяться в качестве нормативных правовых актов в части, не противоречащей Конституции и законодательству Российской Федерации.

Изначальная идея введения районных коэффициентов – компенсировать различия в стоимости жизни населения, обусловленные различиями в натуральном составе потребления, ценах на товары и тарифы на платные услуги.

При определении размера районного коэффициента также учитывалась необходимость привлечения работника в данную местность или на конкретное предприятие. Районные коэффициенты в максимальном размере – 2,0 устанавливались в районах Крайнего Севера с наиболее суровыми климатическим условиями. Кроме того, в районах Крайнего Севера районный коэффициент в

размере 2,0 устанавливался в отраслях и на предприятиях, имеющих важное народно-хозяйственное значение.

Районный коэффициент начислялся на заработок работника в пределах 300 руб. в месяц. Если заработок превышал эту сумму, то районный коэффициент начислялся на часть заработка, составляющую 300 руб.

Следует отметить, что применение к заработной плате работников районных коэффициентов не ограничилось только районами Крайнего Севера и местностями, приравненными к районам Крайнего Севера. Районные коэффициенты также устанавливались на отдельных предприятиях, расположенных на Дальнем Востоке и Восточной Сибири с целью привлечения на них квалифицированных работников.

Как уже отмечалось, за годы послевоенных пятилеток на Севере было построено много крупных предприятий, соответственно было создано большое количество новых рабочих мест, которые оказались привлекательными в первую очередь для жителей территорий, прилегающих к Европейскому Северу (прежде всего из южных районов Архангельской области, Коми АССР, Карельской АССР) из Уральского региона, где была большая концентрация оборонных предприятий, а также из менее освоенных и заселенных, чем центральные районы, но имеющих важное геополитическое значение районов Восточной Сибири, Западной Сибири и Дальнего Востока, не отнесенных к районам Крайнего Севера и местностям, приравненными к районам Крайнего Севера. Устроившись на работу всего на несколько сотен километров севернее работник оказывался практически в таких же климатических условиях, что и дома, при этом он получал бóльшую заработную плату и ряд льгот. В результате начался процесс интенсивного "вымывания" квалифицированных работников из данных территорий и, как следствие, недостаток рабочей силы.

В 1967-1980 гг. районные коэффициенты были установлены для работников всех организаций Урала, южных районов Западной и Восточной Сибири, Дальнего Востока и Европейского Севера. Размеры районных коэффициентов к заработной плате были меньше чем в районах Крайнего Севера

и местностях, приравненных к районам Крайнего Севера. Таким образом была создана своеобразная *"буферная зона"* в которой работники получали заработную плату с районным коэффициентом (т.е. в большем размере чем в центральных районах), при этом льготы за работу в тяжелых природно-климатических условиях им не предоставлялись. Работа на Севере для жителей данных территорий стала менее привлекательна и соответственно трудовая миграция населения уменьшилась.

Другим инструментом привлечения и удержания работников на Севере стали **процентные надбавки** к заработной плате рабочих и служащих **за непрерывный стаж работы** на предприятиях, в организациях и учреждениях в районах крайнего Севера и местностях, приравненных к районам Крайнего Севера. В отличие от районных коэффициентов, которые применялись к заработной плате работника с первого дня работы на Севере, процентные надбавки устанавливались в зависимости от непрерывного стажа работы на Севере и предназначались в большей степени для закрепления кадров. Процентные надбавки начислялись на заработок без учета районного коэффициента и вознаграждения за выслугу лет в следующих размерах:

- в районах Крайнего Севера - в Чукотском автономном округе и Северо-Эвенском районе Магаданской области, Корякском автономном округе и Алеутском районе Камчатской области, а также на островах Северного Ледовитого океана и его морей (за исключением островов Белого моря) - 10% заработка по истечении первых шести месяцев работы с увеличением на 10% за каждые последующие шесть месяцев работы, до достижения 100% заработка;
- в остальных районах Крайнего Севера - 10% заработка по истечении первых шести месяцев работы с увеличением на 10% за каждые последующие шесть месяцев работы, а по достижении шестидесятипроцентной надбавки - 10% заработка за каждый последующий год работы до достижения 80% заработка;

- в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, - 10% заработка по истечении первого года работы, с увеличением на 10% заработка за каждый последующий год работы до достижения 50% заработка;

Также как и районные коэффициенты процентные надбавки начислялись на заработок работника в пределах 300 руб. в месяц.

Лицам, уволившимся в связи с выездом в другие местности с предприятий, организаций и учреждений, расположенных в районах Крайнего Севера и в приравненных к ним местностях, а затем возвратившимся на предприятия, в организации и учреждения этих же районов, ранее выслуженные ими надбавки к заработной плате за работу в этих районах уменьшались в зависимости от перерыва в работе. Уменьшение производилось в таком же порядке и размерах, как это предусмотрено за увеличение стажа работы.

В 1972 г. процентные надбавки как и районные коэффициенты были распространены за пределы Севера. Была введена выплата процентных надбавок к заработной плате рабочих и служащих предприятий, учреждений и организаций, расположенных в Архангельской области, Карельской АССР и Коми АССР (за исключением районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, а также Койгородского и Прилузского районов Коми АССР), за непрерывный стаж работы на этих предприятиях, в учреждениях и организациях в размере 10 процентов по истечении первого года работы, с увеличением на 10 процентов за каждые последующие два года работы, но не свыше 30 процентов заработка.

Кроме районных коэффициентов система районного регулирования оплаты труда включала в себя применение коэффициентов за работу в высокогорных районах и коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях.

Коэффициенты за работу в высокогорных районах и коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях, как правило, устанавливались письмами Госкомтруда СССР на предприятиях и в редких случаях постановлениями Госкомтруда СССР (в большей степени за работу в пустынных и безводных местностях) на

соответствующих территориях. В силу в особых природно-климатических условий (разряженный воздух на больших высотах над уровнем моря, высокая температура) отмечалось снижение производительности труда работников по сравнению с центральными районами России и как следствие уменьшение размера их заработка при сдельной форме оплаты труда. *Коэффициенты за работу в высокогорных районах и коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях должны были компенсировать это снижение.* Позднее данные коэффициенты стали применяться и к заработной плате работников с повременной системой оплаты труда. На одной и той же территории могли применяться районные коэффициенты и коэффициенты за работу в высокогорных районах.

Учитывая, что работники привлекались из других территорий страны были предусмотрены соответствующие **компенсации в связи с переездом, а также ряд жилищных льгот**.

Работа и проживание в районах с неблагоприятными природно-климатическими условиями оказывает отрицательное влияние на здоровье людей. Это обусловило установление **пенсии** в связи с работой на Крайнем Севере мужчинам – по достижении 55 лет и женщинам – по достижении 50 лет, при условии, что они проработали не менее 15 календарных лет в районах Крайнего Севера либо не менее 20 календарных лет в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера.

С целью "мягкого" принуждения проводить отпуск в районах с более благоприятными природно-климатическими условиями трудящимся в районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, **один раз в два года оплачивался проезд к месту отдыха и обратно.** Предприятиям, учреждениям и организациям, расположенным в указанных районах, было разрешено оплачивать стоимость проезда к месту использования отпуска и обратно один раз в два года, наряду с оплатой проезда самого работника, двум членам его семьи (супруг, дети).

1985 - 2001 гг.

В результате реформ М.С. Горбачева и в переходный период от планового хозяйства к рынку произошло резкое снижение уровня реальной заработной платы работников и реальных доходов населения. Северные районы из-за повышения цен и тарифов, особенно на энергоносители и транспорт, несмотря на применяемые районные коэффициенты, постепенно утратили преимущества в заработной плате и доходах. Болезненный удар по северянам нанесла инфляция. Денежные доходы, а, следовательно, и сбережения граждан (отложенный спрос) на Севере были традиционно гораздо выше, чем в среднем по СССР. Этому способствовало то, что на Север люди ехали зарабатывать деньги, которые собирались потратить позднее.

Инструменты районного регулирования оплаты труда стали использовать для решения социальных проблем переходного периода. Решающим становилось способность региональных политиков "пролоббировать" тот или иной политически выгодный им законодательный или нормативный правовой акт на федеральном уровне. Стремительное падение доходов граждан пытались компенсировать повышением районных коэффициентов, введением новых льгот и прочими гарантиями, реально не обеспеченными финансами государства. Различными документами федерального уровня был расширен Перечень районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, который был больше предметом политического торга, нежели экономически и финансово обоснованными расчётами.

На территориях, расположенных вокруг новой границы районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, вводились районные коэффициенты (в Вологодской области, в северных районах Кировской области), а в целом ряде регионов они были повышены.

Пунктом 13 постановления Совета Министров РСФСР от 4 февраля 1991 г. № 76 Советам министров республик, входящих в состав РСФСР, крайисполкомам, облисполкомам и исполкомам Советов народных депутатов автономных округов было предоставлено право по согласованию с соответствующими профсоюзными

органами устанавливать районные коэффициенты к заработной плате рабочих и служащих в пределах действующих на их территории (автономный округ, город, район) минимальных и максимальных размеров этих коэффициентов, при отнесении затрат на указанные цели за счёт средств предприятий и организаций, бюджетов республик, входящих в состав РСФСР, автономных округов, местных бюджетов. На основании пункта 13 указанного постановления в большинстве северных регионов в 1991-1992 гг. были повышены районные коэффициенты субъектами РСФСР.

С целью повышения благосостояния населения и закрепления кадров с 1 января 1986 г. была введена выплата процентных надбавок за непрерывный стаж работы на предприятиях, в учреждениях и организациях, расположенных в южных районах Дальнего Востока, Бурятской АССР, и Читинской области, а 1 ноября 1989 г. за непрерывный стаж работы на предприятиях, в учреждениях и организациях, расположенных в южных районах Иркутской области и Красноярского края. Надбавки выплачивались в размере 10% по истечении первого года работы с увеличением на 10% за каждые последующие два года работы, но не свыше 30% заработка. Эти размеры сохранялись при переходе работника на работу в районы Крайнего Севера и местности, приравненные к районам Крайнего Севера.

В новых условиях рыночного хозяйствования существовала острая необходимость адаптации законодательства по районному регулированию оплаты труда к изменившимся социально-экономическим условиям. Постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 19 февраля 1993 г. № 4521-1 с 1 июня 1993 г. был введен в действие **Закон Российской Федерации № 4520-1 “О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях”**. В Законе были обобщены и расширены действующие гарантии и компенсации, а также введены новые.

Закрепление на законодательном уровне государственных гарантий и компенсаций для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и

приравненных к ним местностях, вместо применявшихся ранее норм советского законодательства было объективной необходимостью и имело положительное значение. В тоже время практика применения Закона выявила существенные недостатки. Ряд норм был плохо проработан с юридической точки зрения (допускали различные толкования или отсутствовал механизм их реализации и др.). Закон был принят без достаточной финансовой проработки, и не учитывал радикального изменения форм собственности и необходимости разграничения сфер ответственности и источников предоставления социальных гарантий и компенсаций. Законодатель исходил из унаследованного от плановой экономики представления о федеральном бюджете и государственных внебюджетных фондах как единственных источниках финансирования затрат на гарантии и компенсации для северян.

Районное регулирование с 2002 г.

В *Трудовом кодексе*, вступившем в силу с 1 февраля 2002 г., был, по сути, продублирован ряд норм Закона от 19 февраля 1993 г. № 4520-1 "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях" *(глава 50 ТК «Особенности регулирования труда лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях»)*. Часть норм были уточнены с учётом изменений, касающихся, в частности, оплаты проезда к месту использования отпуска и обратно.

В настоящее время с точки зрения особенностей законодательства в сфере районного регулирования оплаты труда выделяются следующие районы неблагоприятными природно-климатическими условиями:

1. Районы Крайнего Севера и местности, приравненные к районам Крайнего Севера. *(Указы Президиума Верховного Совета СССР от 10 февраля 1960 г. и от 26 сентября 1967 г. о льготах для лиц, работающих в этих районах и местностях).*

2. Южные районы Восточной Сибири и Дальнего Востока

3. Районы с неблагоприятными природно-климатическими условиями, где к заработной плате работников применяется районный коэффициент

4. Высокогорные районы

5. Пустынные и безводные местности.

На большей части северных территорий до сих пор применяются районные коэффициенты, установленные Госкомтрудом СССР. Таким образом, советская система, характерная для планово-административного способа хозяйствования, применительно к Крайнему Северу и приравненных к нему местностях оказалась практически неизменной и не соответствует развитию рыночных отношений, препятствуя нормальному развитию предприятий реального сектора экономики и экономическому развитию указанных регионов. В тоже время, следует учесть, что большинство населения, которое испытало тяжелые социальные последствия первых либеральных реформ 1980-90 годов, считают гарантии и компенсации важным элементом своего благополучия и болезненно воспримут их отмену. В этой ситуации необходимо широкое разъяснение экономической сути предлагаемых законодательных инициатив.

© Справка подготовлена специалистами Департамента доходов населения и уровня жизни Минтруда России М.В. Сусловой, М.С. Байгереевым, С.Ю. Горбарцом в 2004 г.
Публикуется впервые. Источник публикации: интернет-ресурс Профриск.РФ

POSTSCRIPTIM ИНСТИТУТА ТРУДА

Постановлением Конституционного Суда РФ от 7 декабря 2017 г. №38-П «По делу о проверке конституционности положений статьи 129, частей первой и третьей статьи 133, частей первой, второй, третьей, четвертой и одиннадцатой статьи 133.1 Трудового кодекса…» установлено, что заработная плата работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, должна быть определена *в размере не менее минимального размера оплаты труда, после чего к ней должны быть начислены районный коэффициент и надбавка за стаж* работы в данных районах или местностях. Указанным Постановлением определено, что повышенная оплата труда в связи с работой в особых климатических условиях должна производиться *после* определения

размера заработной платы и выполнения конституционного требования об обеспечении минимального размера оплаты труда, а значит, районный коэффициент (коэффициент) и процентная надбавка, начисляемые в связи с работой в местностях с особыми климатическими условиями, в том числе в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, *не могут включаться в состав минимального размера оплаты труда*.

Это значит, что регионам Урала, Сибири и Дальнего Востока надо найти средства не только на повышение федерального МРОТ, но и на выплату районных коэффициентов и процентных надбавок к нему, что увеличивает региональные обязательства по обеспечению МРОТ по сравнению с другими регионами, примерно, в 1,5-2 раза!

Новые системы оплаты труда, «эффективный контракт» и «дорожные карты»

Десять лет назад сперва на федеральном уровне, а потом и на региональном начали вводить новые системы оплаты труда. «HR» – «ЭйчАр» - кадровый менеджмент или управление персоналом – вот, собственно, что планировалось внедрить (Минтрудом России ещё прежнего состава, а в период 2004-2012 гг. – Минздравсоцразвития России) в бюджетные организации, когда реформа только начиналась. А начало той реформы было положено ровно двадцать лет назад, когда по поручению Правительства РФ был подготовлен аналитический доклад с концепцией оплаты труда в Российской Федерации...

В апреле 1998 г. меня – тогда ещё молодого специалиста аналитического отдела Управления мониторинга и координации научных исследований Минтруда России – назначили руководителем аналитического подразделения (начальником отдела политики доходов населения) Департамента оплаты труда, потребительских бюджетов и социального страхования. Первый заместитель Министра труда Валерий Андреевич Январёв дал поручение подготовить доклад в Правительство РФ с концепцией оплаты труда в Российской Федерации. Хорошо помню, как он вызвал меня к себе и сказал: «Марат, в Департаменте работают хорошие, грамотные специалисты, подготовлено много аналитического материала, но доклады на современный манер писать у них не получается. Мне нужен доклад, в котором надо изложить сложный материал понятным, современным языком».

Так началась моя работа над одним из первых правительственных поручений в области реформирования системы оплаты труда в бюджетном секторе экономики. Потом были многочисленные правительственные доклады по борьбе с бедностью среди малоимущего населения, включая низкооплачиваемых бюджетников (проблема «работающих бедных»), расчёты потребительских корзин и минимальных размеров оплаты труда, проекты Всемирного Банка, ТАСИС (Евросоюза), Международной организации труда и др. в области регулирования

доходов населения и т.д., в том числе – частые стажировки зарубежом по изучению опыта по управлению бюджетным сектором (Public services) в странах передового капитализма.

Первая, по-настоящему практическая работа по реформированию системы оплаты труда в стране началась уже во время административной реформы при президентстве Генерального Менеджера №1 страны Дмитрия Медведева во времена Минздравсоцразвития России.

Именно тогда, более десяти лет назад, началось внедрение в государственное управление новых принципов под названием «Проектный менеджмент» и *«Бюджетирование, ориентированное на результат»*, Правительство РФ начало грандиозную реформу бюджетной системы, и именно тогда нас, в то время уже зрелых специалистов-управленцев со знанием английского языка, Администрация Президента страны стала активно направлять на зарубежные стажировки в ведущие университеты и министерства Великобритании и Голландии – учиться основам стратегического менеджмента и перенимать опыт западных коллег в бюджетной сфере «Public services». Вобщем, почти всё как во времена Петра Великого…

Чем не устраивала единая тарифная сетка?

В лихие 90-е бюджетная дисциплина была такова, что делить среди бюджетников особо было нечего. Тощий бюджет, дефицит которого финансировался в основном за счёт западных кредитов, тонким слоем размазывался по многочисленным социальным обязательствам среди громоздкой и неподъёмной сети бюджетных учреждений нашей необъятной Родины.

Именно в те годы Правительство РФ установило ЕТС – единую тарифную сетку с межразрядными коэффициентами, позволяющими легко и без особых управленческих премудростей управлять широко разветвлённой, а точнее – запутанной в сложный клубок противоречий – бюджетной сетью страны путём установления федерального МРОТ – минимального размера оплаты труда. ЕТС в 90-е годы позволяла централизованно хоть как-то индексировать зарплату всех без

исключения по отраслевой принадлежности бюджетников («каждой сестре по серьге») и хотя бы частично компенсировать рост потребительских цен в условиях гиперинфляции.

Главные врачи медучреждений и ректора вузов, директора школ и музеев, заведующие библиотеками и детскими садами – все руководители бюджетных организаций и их работники получали финансирование согласно утверждённым сметам без какой-либо привязки к результатам работы учреждения. Поскольку денег, как всегда в то время, не хватало, то стихийно складывались параллельные системы оплаты труда за счёт внебюджетных источников, там, где это было возможно *(то есть с наступлением рыночных отношений полным ходом шла коммерциализация общественного сектора и монетизация бюджетных услуг, с потребителей «Public services» стали брать деньги всеми легальными и полулегальными способами)*, и за счёт всевозможных надтарифных выплат по разным основаниям в виде доплат, надбавок и прочих повышений к тарифным ставкам (окладам) ЕТС.

В результате такого стихийного "саморегулирования", ЕТС обросла сложными и запутанными наростами всевозможных разновидностей и особенностей оплаты труда, которые было сложно назвать "системами", с соответствующими атрибутами плохого или, точнее, кривого администрирования: пустые вакансии с "мертвыми душами", вынужденное совместительство, всевозможные квази-премии, выполняющие роль компенсации убогих окладов и т.п. Говорить о стимулировании труда в системе, основанной на ЕТС, не приходилось: оплата труда не выполняла главную функцию – управление персоналом, а без этого не возможно управлять изменениями процессов оказания бюджетных услуг, качество которых не устраивало никого.

Решение задачи повышения зарплаты бюджетникам уже не могло лежать в плоскости простого увеличения МРОТ и размера тарифной ставки (оклада) первого разряда ЕТС. Централизованное повышение зарплаты (разрядов ЕТС) всем без исключения бюджетникам (и всем, кто обслуживал бюджетный сектор!) совершенно не гарантировало *изменение качества услуг*, которое, повторимся,

категорически не устраивало потребителей. **Нужны были новые системы оплаты труда, новые горизонты планирования и другая стратегия развития. Минфин в то время начал переходить на трёхлетнее планирование бюджета страны (т.е. впервые вышел за горизонт «одного года»), а отраслевые министерства начали строить долгосрочные планы и стратегии.** Страна выходила из кризиса, в профицитном бюджете середины 2000-х гг. появились средства на стабфонд и приоритетные нацпроекты в здравоохранении и образовании. И тогда же, в самом начале этих президентских инициатив, отраслевые профсоюзы работников здравоохранения, образования и культуры, движимые недовольством из-за недостаточной индексации тарифных ставок (окладов) ЕТС, начали *всероссийскую акцию протеста*. Вопрос о переходе на новые системы оплаты труда встал, что называется, ребром. Тогда же появилось и общее понимание того, что старая советская система управления сетью бюджетных учреждений и «социалистическая» форма её финансирования через ЕТС позволила бюджетникам выжить в тяжёлые 90-е годы, но категорически не вписывалась в новую систему либерально-рыночных, товарно-денежных отношений. Требовалась новая стратегия развития бюджетной сферы, частью которой и были новые системы оплаты труда (НСОТ) как инструмент стимулирования труда бюджетников в условиях рынка.

Как проложить путь по «дорожным картам» во исполнение “майских указов”?

«Дорожные карты» представляют собой *планы мероприятий* федеральных и региональных властей по реализации стратегии развития бюджетной сферы. Тем, кто знаком с ними, наверняка известны целевые показатели (индикаторы) развития, а также ресурсы, обеспечивающие их достижение. Эти показатели-индикаторы и есть те самые ориентиры стратегий развития, применяемые в стратегическом менеджменте ведущих стран для управления изменениями с горизонтами планирования на 5-7 и более лет. С относительно недавних пор принципы стратегического менеджмента стали активно внедрять и в нашей стране.

Стратегий среднесрочного и долгосрочного развития страны за последние 15-20 лет было принято не мало, но их реализация всегда хромала на стадиях практического внедрения, менеджмент государственного управления был не готов к такого рода администрированию, одними директивами и указами (пусть даже «майскими») жизнь не изменишь. **Нужны были новые знания по управлению долгосрочными изменениями** (госплановские знания и опыт первых пятилеток не годились, т.к. страна была другой).

В органах государственной власти принципы стратегического управления с переменным успехом стали внедрять лишь в середине первого десятилетия 2000-х вместе с новыми правилами *бюджетирования «ориентированного на результат»* федеральных и региональных программ и проектов. Стратегический менеджмент, да и вообще менеджмент как таковой (включая HR), в самих бюджетных учреждениях практически внедряется едва-ли последние 4-5 лет, как раз в связи с реализацией тех самых «дорожных карт» во исполнение «майских указов» Предидента страны. Напомним, речь идёт о серии указов, подписанных Путиным 7 мая 2012 г. в день вступления в должность Президента РФ, и содержащие поручения Правительству РФ для выполнения в течение 2012-2020 годов. В них и были прописаны, в частности, целевые показатели по зарплатам бюджетников.

Во исполнении этих указов, Правительсво РФ подготовило дорожные карты:

- План мероприятий ("дорожная карта") «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» (распоряжение Правительства РФ № 2606-р от 28.12.12);
- План мероприятий ("дорожная карта") «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения» (распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2599-р);
- Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы» (постановление Правительства РФ № 295 от 15.04.14).

В этих распоряжениях указаны цели, задачи, целевые индикаторы и показатели, размеры бюджетных ассигнований, ответственные исполнители, этапы и сроки. Но главной “дорожной картой” стала *Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда при оказании государственных (муниципальных) услуг на 2012-2018 годы (распоряжение Правительства РФ № 2190-р от 26.11.12),* в которой и ставится, пожалуй, главное условие повышения оплаты труда в бюджетном секторе, доведение до средней по региону и т.п. – *«эффективиный контракт»*…

Когда «эффективный контракт» даст эффект?

«Эффективный контракт» - это не более чем политическое название (своего рода – политический брэнд) нового содержания трудовых договоров с бюджетниками. Это попытка внедрения в трудовые отношения между бюджетным учреждением и бюджетником элементов управления персоналом, основанных на принципах стратегического менеджмента и показателях эффективности труда. По сути, это HR в бюджетной сфере, чего ранее практически не было.

Согласно упомянутой Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда (распоряжение Правительства РФ № 2190-р от 26.11.12), «эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки».

Как показал опыт общения с руководителями бюджетных учреждений, одна из основных проблем перевода работников бюджетной сферы на новые системы оплаты труда, внедряемые федеральными и региональными органами исполнительной власти последние 10 лет, заключается именно в трудностях стратегического управления персоналом, разработки и внедрения в самих бюджетных организациях целевых показателей эффективности труда в контексте

соблюдения норм трудового законодательства. Эта проблема, с которой руководители бюджетных учреждений никогда ранее не сталкивались в силу отсутствия необходимости формирования штатных расписаний, прямого администрирования оплаты труда и стимулирующих выплат – важнейшей задачи управления персоналом. Советская система управления бюджетными учреждениями – централизованное администрирование всеми процессами на уровне городских, районных и региональных управлений – была построена на совершенно иных принципах и другой идеологии. Все бюджетные учреждения (школы, детские сады, больницы, поликлиники и т.д.) были несамостоятельными элементами той системы в плане администрирования ресурсами и расходования средств. Новая власть ломала остатки старой системы, мало изменившейся с советских времён, под новые задачи либерального рынка, для чего требовалось либерализовать практику бюджетирования и внедрить в управление бюджетным сектором экономики принципы рыночных отношений.

Однако, реализация «дорожных карт», внедрение «эффективных контрактов», разработка на основе системы показателей эффективности бюджетного учреждения соответствующих показателей эффективности для конкретных подразделений и категорий работников, требуют от руководителя учреждения хорошего знания трудового законодательства и основ управления персоналом, чего ранее не было и быть не могло. По сути, директора школ, главврачи больниц, заведующие детсадами должны стать «эффективными менеджерами», чтобы успешно вписаться в бюджетную реформу. Руководители бюджетных учреждений должны также обладать знаниями основ социального партнёрства для грамотной работы с профсоюзами и трудовыми коллективами. Без инструментов социального парнёрства невозможно избежать трудовых конфликтов в столь чувствительном для каждого работника вопросе как нормирование и оплата его труда. Недостаток указанных знаний – основная причина трудовых споров и частых обращений работников с жалобами в инспекции труда с последующими административными штарфами должностных лиц после инспекционных проверок.

Для федеральных и региональных властей внедрение НСОТ и «эффективных контрактов» оказалась более-менее выполнимой в крупных городах, которые уже вписались в монетарную стихию рыночных отношений, но труднореализуемой в городах поменьше и практически невыполнимой в малых городах и населённых пунктах, где рынок ограничивается, в лучшем случае, товарными полками местных магазинов. Россия – не Голландия и даже не Великобритания! Опыт США был бы более адаптивен для нашей огромной и разной по этническому и социальному составу населения страны, однако забастовки учителей муниципальных школ в разных штатах и проблемы доступности здравоохранения (одно только противодействие обамовским реформам страховой медицины чего стоят) говорят о болезнях, в принципе не решаемых в рамках рыночной системы товарно-денежных отношений.

Федеральные министерства, как обычно, красиво «нарисовали» дорожные карты (не путать их с географиескими!), но проектный менеджмент дальше регионального уровня в массы так и не пошёл. В регионах власти в лучшем случае потрудились скопировать федеральные инициативы на свой региональный лад, в худшем – по-просту транслировали самым что ни на есть «передаточным звеном» федеральные «методички» на местный (муниципальный) уровень по принципу, «как хотите так и понимайте» с минимумом своего участия.

Не мало сил и средств было потрачено на коммуницирование стратегий, но многочисленные бессистемные мероприятия (всероссийские совещания, семинары, форумы, конференции и т.п.) так и не были выстроены «проектным менеджментом» в единую систему обмена информацией, знаний и опытом, поскольку, как правило, проводились по всей стране по принципу «приехал-послушал-уехал-забыл». Не получилось создать «модельный» опыт управления персоналом бюджетных учреждений, то есть, не «передового», пилотного опыта отдельных бюджетных учреждений, успешных по тем или иным эксклюзивным причинам (близость к административным и финансовым ресурсам, «счастливое» участие в пилотных экспериментах, наличие платёжеспособного спроса среди обеспеченных потребителей бюджетных услуг и т.п.), а модели обычного

рутинного опыта управления персоналом обычных среднестатистических государственных и муниципальных учреждений, т.е. простой и понятной всем руководителям модели управления.

Но проблема «эффективных контрактов» и повышения зарплат бюджетникам, как потом оказалось – ещё глубже. Социализм в бюджетном секторе и рыночный капитализм совместимы лишь на весьма узком «пяточке» богатых стран Северной и Западной Европы – тех, что были метрополиями обширных колоний. Это в своё время поняли социал-демократические власти тех стран. Но успешность функционирования такой бюджетной сети в «социальных государствах» не возможна без стабильного притока дешёвых ресурсов из бывших (и новых) колоний! Этого не понимают у нас. От того и пытаются «поднять» неподъёмно низкие зарплаты малооплачиваемым бюджетникам…

Директор Восточно-Сибирского филиала ФГБУ «НИИ труда и социального страхования» Байгереев Марат Серикбаевич, апрель 2015 г. Москва-Иркутск

Ловушки и тупики «эффективного контракта»

Максимум, что за долгие пять лет бесполезного мучительного труда было вынесено рядовыми бюджетниками при внедрении «эффективного контракта» – это, пожалуй, то, что это модное, родившееся в безумно креативных умах неутомимых «тружеников» внутри Садового кольца, словосочетание надо всегда брать в кавычки и, соответственно, относиться к нему также в кавычках.

Как показал опыт, опасения, связанные с системными ошибками управления при внедрении «эффективного контракта» в бюджетные учреждения, подтвердились на практике. Этой теме, в частности, был посвящён пилотный выпуск нашего журнала («Институт труда» № 1, апрель 2015 г.). Пять лет назад мы предостерегали руководителей профильных департаментов Минтруда России и аппарата Правительства РФ (я лично общался со своими коллегами!), что внедрение таких сложных и весьма скользких элементов оценки эффективности труда внутри системы управления, построенной на совершенно иных принципах стимулирования, ни к чему хорошему, кроме **имитации** требуемой властями деловой активности, не приведёт. Если в крупных городах-мегаполисах *имитация* этой активности ещё более-менее, с переменным успехом, наладилась (о реальных достижениях целей повышения эффективности бюджетных услуг красноречиво промолчим – кроме массового раздражения малооплачиваемых сотрудников от вполне себе рыночных зарплат узкого круга коммерциализировавшихся «бюджетников» с обратным эффектом их вклада, вряд ли следовало ожидать что-то большее!), то в регионах и муниципальных образованиях победнее – ситуация по-прежнему аховая.

И если на многочисленных форумах, конференциях, семинарах и совещаниях специально отобранной, отфильтрованной местной властью публике (простые, рядовые бюджетники или, тем более, работники «с улицы» на такие мероприятия не попадают) можно было безнаказанно и самозабвенно «чесать»

про показатели эффективности в бюджетной сфере, то попробуйте рассказать мэрам городских и сельских поселений, главврачам райбольниц, директорам малокомплектных школ и заведующим сельских клубов про эти новомодные западные штучки, внедряемые в дырявую, запутанную и измученную недоплатами и задержками из дотационных бюджетов «систему» оплаты их труда, глядя им в глаза!

В мае 2012 г. экспертам по трудовым отношениям уже было понятно, почему подавляющее большинство президентских указов (особенно, в части создания высокопроизводительных рабочих мест, повышения зарплаты и реальных доходов, ускорения социально-экономического развития Сибири и Дальнего Востока) в условиях ориентированного на Запад либерального-рыночного капитализма с его «невидимой рукой» невыполнимы *в принципе.* Сейчас это стало очевидно всем, кроме их федеральных «исполнителей». Как быть руководителям организаций, зависимых от распорядителей бюджетных средств, в сложной экономической и политической обстановке, когда федеральные власти по сложившейся практике начнут искать «крайних» в системных неудачах государственного управления?

Марат Байгереев
Директор Восточно-Сибирского филиала НИИ труда в 2009-2017 гг.,
Учредитель АНОО ДПО «Институт труда»

«Детонатор» МРОТ и бедность «в тротиловом эквиваленте»: можно ли «закрыть» мусор волевым решением?

С 1 мая минимальный размер оплаты труда (МРОТ) повышается до уровня прожиточного минимума. Таково было *поручение* (точнее – очередное, наряду с «закрытием» мусорных свалок, неуклюжее[2] волевое решение) Президента РФ в минувшем году. Правительство РФ, дисциплинированно «взяв под козырёк», внесло в Госдуму проект соответствующего законодательного решения, который был так же дисциплинировано и быстро воплощён законодателями в виде Федерального закона от 7 марта 2018 г. № 41-ФЗ.

Сбылась многолетняя мечта профсоюзов: впервые с 2002 г. выполнена норма статьи 133 Трудового кодекса о том, что МРОТ не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Почему так долго тянули с выполнением этой законодательной нормы (точнее – почему так долго власть её нарушала), в чём проблема? В нехватке средств, как обычно отвечал Минфин России на этот вопрос все эти годы? Но откуда тогда взялись средства на повышение МРОТ в нынешнее кризисное время, что мешало это сделать в гораздо более тучные времена ежегодного профицита госбюджета начала 2000-х, например, когда деньги буквально некуда было девать «традиционным» путём так, что пришлось выдумывать *нацпроекты*, чтобы освоить безумно растущие бюджетные средства «нетрадиционными» путями? Помнится, именно тогда, осенью 2004 г., обеспокоенные монетизацией социальных льгот в разгар запуска «приоритетных национальных проектов», профсоюзы работников здравоохранения, образования и культуры инициировали всероссийские акции протеста в ответ на невыполненные властями обещания индексации заработных плат бюджетников.

[2] Почему неуклюжее – читайте далее…

Ответ власти[3] в то время был примерно таков: «расходитесь, деньги есть, но просто так не дадим, будем реформировать бюджетную сферу, надо повышать качество бюджетных услуг, совершенствовать системы оплаты труда, оптимизировать штаты бюджетных учреждений, внедрять современные методы управления персоналом» и т.п. Так наступила эпоха «эффективных менеджеров» в сфере науки, образования, здравоохранения и культуры.

Тогда было общее понимание, что «рынок есть рынок» (читай: «капитализм есть капитализм») и для того, чтобы вписать нищую (на фоне рыночного богатства товарных полок) бюджетную сферу в новый экономический либерально-рыночный строй необходимо было покончить с последними остатками советской системы управления, кои сохранились, несмотря на 90-е, буквально, чудом в старых школах, вузах, поликлиниках, больницах, библиотеках, провинциальных театрах и музеях образца СССР. После неудач внедрения НСОТ (новых систем оплаты труда) в регионах (в провинции), в ответ на «майские указы» вновь избранного главы государства в 2012 г. придумали «эффективные контракты» (правда, забыв эти слова предварительно взять в кавычки), дабы привязать выделявшиеся в те годы Минфином 30% ФОТ на стимулирующие выплаты к “показателям эффективности” труда бюджетников. Параллельно, руководителей бюджетных учреждений – ректоров вузов, директоров школ, заведующих детсадами и библиотеками, главврачей больниц и т.д. – заставляли проводить «оптимизацию» (по сути – сокращение штатов), совершенствовать управление и пересматривать нормы труда оставшимся в штате, выкручивая руки сокращением финансирования: повысить зарплату ведь было поручено не всем «бюджетникам», а только основному персоналу!

И вот наступило 1 марта 2018 г. Президент в своей предвыборной речи (простите, в Послании, конечно же!) вновь назвал проблему бедности, да непросто

[3] Автор в то время был назначен начальником отдела развития социального партнёрства Департамента трудовых отношений и государственной гражданской службы Минздравсоцразвития России (взамен ликвидированного Минтруда) и лично принимал участие в процессе урегулирования того конфликта между властью и профсоюзами.

бедности, а «работающих бедных» актуальной на ближайшие 6 лет очередного правления. И снова “нужно выстроить систему социальной помощи в стране на принципах адресности…” и т.д. и т.п., ну всё ровно как 20 лет назад – в пору написания первого на тот момент *доклада в Правительство РФ*[4], в подготовке которого автор этих строк принимал самое прямое и непосредственное участие, будучи назначенным накануне – в апреле 1998 г. – самым молодым в то время министерским начальником – начальником отдела политики доходов населения Департамента доходов населения и уровня жизни Минтруда России. Если учесть, что основные положения того доклада потом вошли в первое Послание Президента РФ Федеральному собранию в 2000 г. (борьба с бедностью тогда была названа одной из приоритетных задач), не удивительно, что многих из сидящих в зале во время нынешнего Послания не покидало ощущение «дежавю»…

Так в чём, собственно, проблема? Довели же МРОТ до «трудоспособного» ПМ[5]*, наконец-то? Почему не радоваться такому «денежному» событию: «Да здравствует День труда – 1 мая!»? Почему руководители многих и многих бюджетных учреждений с ужасом ждут эту дату?*

Почему работникам бюджетных учреждений рано радоваться такому «щедрому» повышению? И дело не в том, мало или много – 11.163 рубля. И даже не в том, что большинству бюджетных государственных и муниципальных организаций денег на такое повышение, скорее всего, не выделили. Точнее, может и выделили, но как всегда не достаточно: федеральный центр собирал в прошлом году информацию с регионов о размере требуемого финансирования на повышение МРОТ до величины «трудоспособного» ПМ, но фактически выделено регионам на исполнение столь безответственного (то есть, вновь, не обеспеченного ресурсами!) волевого решения, как обычно оказалось, в разы меньше требуемого объёма. Главным распорядителям бюджетных средств было сказано, примерно: «Как хотите так и выкручивайтесь, находите внутренние

[4] О комплексе мер по борьбе с бедностью // Доклад Минтруда России в Правительство РФ № 1578-ПР от 30.07.98 – Déjà vu Послания образца 2018 г.

[5] ПМ – прожиточный минимум.

резервы, оптимизируйте, сокращайте, учитесь зарабатывать, развивайте рынок услуг» и т.п., как обычно.

А тут ещё и *Постановление Конституционного Суда РФ от 7 декабря 2017 г. № 38-П «*По делу о проверке конституционности положений статьи 129, частей первой и третьей статьи 133, частей первой, второй, третьей, четвертой и одиннадцатой статьи 133.1 Трудового кодекса…», которое усугубляет и без того бедственное положение «районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей». **Регионам Урала, Сибири и Дальнего Востока надо найти средства не только на повышение федерального МРОТ, но и на выплату районных коэффициентов и процентных надбавок к нему**, что увеличивает *региональные* обязательства по обеспечению *федерального* МРОТ по сравнению с другими регионами, примерно, в 1,5-2 раза!

И это не всё! Руководителям бюджетных учреждений и муниципальных предприятий ещё надо умудриться найти средства на повышение зарплат (ставок и окладов и процентных надбавок к ним!) других – квалифицированных сотрудников, иначе система оплаты их труда со всеми «профессионально-квалификационными группами» буквально «схлопнется» и станет плоской: низкооплачиваемый персонал станет получать столько или почти столько же, как и квалифицированные специалисты. Как объяснить врачам, что средства в бюджете нашлись только на повышение зарплат нянечек и медсестёр, например, а заслуженным учителям, воспитавшим не одно поколение учеников, – что их зарплата теперь такая же как и у их бывших учеников, только что пришедших с пединститутов (простите, теперь с «педуниверситетов» и «колледжей»)?

При таком радикальном «повышении» основной части зарплаты, о переменной – *стимулирующей* – её части, на выстраивание которой было потрачено столько драгоценных сил, времени (средств!) и нервов в форме сочинений на тему внедрения в трудовые договоры системы показателей «эффективности труда» врачей, учителей, медсестёр, библиотекарей и т.п., скорее всего следует забыть или отложить «до лучших времён». **Значит ли это, что мучения с переходом на «эффективные контракты» были напрасными?**

«Нет, конечно!» – возмущённо ответят холёные и довольные жизнью руководители тех бюджетных учреждений, что услужливо вписались в рыночные отношения своих «мегополисов» (под «мегаполисами» здесь понимаем не только столицы, и не только города-миллионники, но и города поменьше – везде, где есть хоть какое-то мало-мальски платёжеспособное население, готовое платить за бюджетные услуги). Им, старательно проштудировавшим переведённые с английского *учебники по менеджменту* в здравоохранении и образовании, «эффективный контракт» в контексте либерализации рыночных отношений в бюджетной сфере позволил существенно «выправить» *средние (среднестатистические!)* [6] зарплаты своих учреждений, легализовать многие платные услуги населению (их объём тоже в числе показателей «эффективности») и поднатореть в продаже этих же (не будем лукавить!) услуг главным распорядителям бюджетных средств (примерно так выглядит процедура отчётности бюджетных учреждений – в этом её суть: показатели, показатели и ещё раз – показатели, бумажное «выполнение» которых надо продать, точнее, «впарить покупателю» услуг вашего учреждения) – услуги здравоохранения, образования, культуры и науки давно стали товаром в современных рыночных, товарно-денежных отношениях по классической формуле политэкономии: «деньги-товар-деньги» или, проще, «ты – мне, я – тебе». Многолетние усилия профильных министерств либерального правительства не прошли даром, услуги бюджетников наконец-то, по крайней мере в больших (а теперь – и не очень!) городах, стали товаром.

Поэтому не так всё грустно с «эффективными контрактами» и *среднестатистическими* зарплатами в бюджетном секторе. Беда не в «мегаполисах» – они «в шоколаде» и на митинги протеста не выйдут, беда – там,

[6] Малооплачиваемым, не «среднестатистическим» работникам сложно понять, почему их конкретная зарплата выросла на «чуть-чуть», в то время как их учреждения отчитались «на верх» как надо. Их нисколько не обманывают, возможно, они догадываются, что их «чуть-чуть» значит, что у кого-то зарплата выросла вполне достойно, чтобы вытянуть «среднестатистическую» на заданные центром ежегодно корректируемые параметры, по которым исполнители отчитываются о выполнении «майских указов».

где рынка нет и не предвидится – это периферия, провинция современного доморощенного капитализма – районы, где бедность (простите, «численность населения с доходами ниже прожиточного минимума») является естественным фоном потребительского рынка с его синтетически-разноцветным, глянцево-показным (задумайтесь над вашими «показателями эффективности») разнообразием товарных полок капиталистической витрины.

Так что же произойдёт 1 мая? Внешне – ничего особенного, запас прочности, как и запас терпения у работника, воспитанного советской школой труда, практически безграничен. А именно на таких и держится в массе своей, созданная ещё в советские годы ударных пятилеток бюджетная сеть, которую вот уже второй десяток лет (не с 90-х, а с начала 2000-х!) ломают под витринно-показные (простите, «маркетинговые») нужды либерально-рыночной экономики. Им, как ни странно на первый взгляд, не нужна высокая зарплата. Её (высокой зарплаты) не было и в советские годы передовых социалистических строек. Но в те годы они, бюджетники, как и весь народ были воспитаны категориями *достатка* и *рационального потребления*. Такой достаток и рациональное (по нынешним временам более чем скромное) потребление были нормой жизни. Им не надо было как сейчас, *цинично (чтобы не просили «высокую» зарплату)*, напоминать, например, что «учитель – это призвание». Они понимали это и знали, что только *призвание* и материальный, скромный *достаток*, а отнюдь не материальное *богатство* являлись основными мотиваторами врачей и учителей того периода и той ушедшей в прошлое социально-экономической системы – системы социализма. И в вузы, техникумы и училища молодежь шла за получением диплома (диплом, вспомним, тогда был эквивалентом реальных знаний!) как раз для того, чтобы обеспечить, отнюдь, не высокие (пусть даже «на уровне», а то и «выше средней по экономике» как сейчас!) зарплаты, а стабильный материальный *достаток*, без *маркетинговых товарно-денежных игр* в пресловутые показатели «эффективности» труда.

Поскольку потребление при относительно невысоких зарплатах было рациональным, достаточным, то и одноразовой синтетической продукции в

глянцево-показной обёртке при том способе производства (в том числе и синтетических, глянцево-показных бюджетных услуг-суррогатов) было на порядки меньше, а соответственно и мусора производилось гораздо меньше, чем сейчас (об этом читайте в нашей публикации «Труд и служба, торговля и коррупция» на сайте *Профриск.РФ*).

Дать команду («майское» поручение) «повысить зарплату» легко, дать команду «увеличить МРОТ» ещё легче! Так же легко, как и публично, красуясь перед телевизором, «закрыть» политически неудобную мусорную свалку. Но решит ли это социальную проблему, источник которой болезнь, «нажитая» долгими годами беспечного благодушного «процветания» и «роста ВВП» за счёт конъюнктуры глобального рынка, на который у вас, несмотря на уникальные военные разработки советских времён, нет никаких рычагов воздействия? Куда, на какие окраины деть ежедневно производимый в промышленных масштабах мусор «мегаполисов»?

О *проблеме бедности* и бесполезности её решения рыночными способами (многие почему-то забывают, что в *игре* «рыночных стихий», как и в любой *игре, в принципе,* всегда будут не только выигравшие – «хозяева жизни» и «просто» те, кто предприимчиво вписался в маркетинговую цепочку товарно-денежных отношений, но и проигравшие – аутсайдеры или, ещё проще, «лузеры») читайте целую серию наших публикаций на сайте *Профриск.РФ*, посвящённых этой проблеме (наберите слово «бедность» в поиске нашего сайта). Здесь лишь отметим, что *в принципе* нерешаемая проблема низких зарплат бюджетников (как и проблема мусора) в условиях либерально-продажного рынка **сдетонирует** не на почве малооплачиваемых, молчаливых и терпеливых (от того – надёжных!) бюджетников советской школы труда, а на горючем материале «бюджетников» нового поколения, воспитанного уже на рыночных ценностях товарно-денежных отношений. Для них цинизм типа «просто, денег нет», «идите в бизнес», «учитель – это призвание» и тому подобные риторические глупости уже «по ушам не прокатит» (извините за сленг – выражено языком нового поколения!), они, новые бюджетники, уже давно в рынке, давно в бизнесе, это теперь они «учат» наших и

ваших детей (точнее – продают образовательные услуги) и «лечат» (точнее – оказывают медицинские услуги) наших близких и нас самих.

Надеюсь, все понимают, что знания и услуги образования – не одно и тоже, как и не стоит путать услуги здравоохранения с вашим здоровьем (поберегите его!). Впрочем, не должно быть иллюзий и в отношении того, что реальная жизнь и отчётные показатели виртуального мира – тоже два параллельных мира.

Что делать? «С волками жить…», надо принимать те правила, в которые нас всех заставляют играть так, чтобы постараться не проиграть или хотя-бы не стать крайним в этой чуждой нам заморской игре подкидного дурака. Приходите на наши семинары или, хотя-бы запишитесь на дистанционный курс, чтобы правильно «изыскать внутренние резервы» на повышение зарплат так, чтобы постараться не нарушить, по возможности, трудовое законодательство. Лучше нас его вряд ли теперь кто-то знает. Проверено временем.

*© 20 апреля 2018 г., **Марат Байгереев** – учредитель АНОО ДПО «ИНСТИТУТ ТРУДА». Опыт работы на руководящих должностях в государственном управлении и управлении персоналом более 20 лет, опыт управления государственным бюджетным учреждением 9 лет: 1996-2004 гг. – Минтруд России (начальник отдела политики доходов населения), 2004-2008 гг. – Минздравсоцразвития России (начальник отдела развития социального партнёрства), 2008-2017 гг. – директор Восточно-Сибирского филиала ФГБУ «НИИ труда и социального страхования» Минтруда России. **Многочисленные стажировки зарубежом по темам, проблематика которых затронута в данных публикациях.***

3 ЧАСТЬ. «НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА»

Оценка персонала при оптимизации штата организации

Материалы к семинару: "Трудовое законодательство: что следует знать руководителю; оценка и оптимизация штата; как сохранить лучшие кадры в кризис" (АНОО ДПО «Институт труда»)

Система управления персоналом (HR) необходима работодателю для получения экономического эффекта на основе максимально возможного использования профессиональных и личностных характеристик работников. В условиях либерально-рыночной экономики, когда во главу угла ставится прибыль любой ценой и только прибыль является главным мерилом эффективности организаций, вопросы оптимизации штата и оптимизации расходов на персонал всегда актуальны на любых этапах развития и деградации капиталистических предприятий.

Для решения задач по оптимизации штата необходимы оценка персонала и соответствующие оценочные процедуры. В целом, оценка персонала – это система, позволяющая измерить результаты работ и уровень компетентности работников, а также их потенциал в контексте развития организации. Оценка выявляет слабые и сильные профессиональные качества работника и является основой для принятия работодателем решений о вознаграждении, продвижении, увольнении работников. Основной вопрос любой оценки – установление *показателей/критериев*, позволяющих определить соответствие работников требованиям работодателя.

При всём многообразии показателей оценки, их можно условно разделить на три группы:

- эффективность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные, индивидуальные качества работника.

В результате оценки персонала *работодатель* получает:

- определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала, деловых и личных качеств сотрудников;

- возможность ротации персонала и создания кадрового резерва;

- основу для разработки системы мотивации, профессионального развития и обучения персонала.

В процессе правильно проведённой оценки *работники* получают такие преимущества как определение места и роли каждого работника в организации, чёткое понимание поставленных задач, критериев успешности, зависимости величины вознаграждения от эффективности труда, возможность спланировать служебную карьеру и (или) профессиональный рост. *Правильно проведённая оценка персонала подразумевает сведение неизбежного в ходе оценки стресса работников к минимуму.*

Методы оценки персонала

Для организации системы оценки эффективности труда необходимо:

- установить показатели эффективности/результативности труда и критерии оценки;
- выработать политику проведения оценок (когда, как часто и кому проводить оценку);
- принять решение локальным актом и документировать оценку.

Этапы оценки труда предполагают:

- описание трудовых функций;

- определение требований;

- расчёт общей оценки;

- сопоставление со стандартом, эталоном, нормативом;

- доведение результатов оценки до работника.

Для достижения целей оценки персонала применяются разные методы. Рассмотрим наиболее распространённые.

1. Нормирование труда и профессиональные стандарты.

При использовании этого метода оценка заключается в установлении стандартов, норм и нормативов труда и в последующем сравнении рабочих показателей каждого сотрудника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом, в качестве рабочих стандартов и норм должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним (среднестатистическим) работником. Рабочие стандарты, нормативы и нормы труда призваны определить, каким должен быть *нормальный* результат работы за единицу времени (рабочий день/смена, неделю, месяц).

Методы нормирования труда позволяют определить, каковы реальные возможности каждого работника при определённых условиях труда, как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении отдельных рабочих операций и сколько времени должно занимать выполнение этих операций.

Нормативное измерение производительности труда даёт объективную, научно-обоснованную базу для сравнения работы каждого сотрудника с нормой (нормативом), а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Этот метод также даёт возможность получить реальную картину труда по определённой специальности или квалификации. Для определения потребности в рабочей силе нормирование является одним из самых надёжных и проверенных временем средств.

После определения нормативных показателей для конкретных видов работ можно установить соответствие уровня рабочих показателей с тем или иным разрядом (для рабочих) или категорией (для служащих). Именно этот принцип служил основой дифференциации в квалификационных справочниках ЕТКС/ЕКС, до сих пор применяемых на многих российских предприятиях со времён СССР. Сейчас квалификационные справочники пытаются заменить на *профессиональные стандарты*. Получится или нет – покажет время.

Преимущество подхода, связанного с нормированием труда и профессиональными стандартами, состоит в том, что оценка эффективности

персонала основывается на объективных показателях. Чтобы можно было успешно использовать профессиональные стандарты и нормативы для оценки показателей труда конкретных работников, они должны быть не только хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые и объективные.

2. Шкалы оценки.

Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам профессионального поведения или готовность к достижению определенных результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм (бланков), которые состоят из ряда шкал, отражающих различные аспекты работы, такие, как профессиональные знания и навыки, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень квалификации и прочее.

При заполнении оценочной формы руководителю предлагается на основании изначально заданной шкалы оценить профессиональные и деловые качества работников или их готовность к определенным видам профессионального поведения. Эти формы могут использоваться при проведении аттестации работника, в том числе в обстоятельствах предусмотренных нормами ст. 81 Трудового кодекса.

Проблема использования таких шкал заключается в субъективности их составителей: всегда существует опасность не включить в оценочную форму такие характеристики, которые составляют ядро профессиональной эффективности работника.

3. Методы ранжирования.

Среди прочих большое распространение получили такие методы оценки труда, которые дают возможность проводить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно провести, используя методы ранжирования. Эти методы просты в использовании и позволяют относительно легко разделить условно «хороших» и условно «плохих» работников, что само по себе даёт информацию для принятия кадровых решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Ранжирование требует от работодателя дифференцировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определённому критерию/показателю от условно «самого плохого» до условно «самого хорошего» или от «наименее эффективного» до «наиболее эффективного». Этот метод можно использовать и в более сложных комбинациях, когда работников оценивают одновременно по нескольким критериям/показателям. В этом случае ранжирование по каждому из критериев/показателей осуществляется раздельно, а результаты ранжирования отражаются в сводной таблице. Итог оценки (ранг) по выбранным критериям/показателям определяет условную «ценность» каждого оцениваемого работника.

4. Управление по целям (стратегическое управление).

Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей и задач (производственных показателей), которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей. Управление по целям как метод оценки работы персонала предполагает широкое использование объективных *количественных* показателей, таких, как объём продаж, выручка или прибыль в рублях, количество жалоб и благодарностей от клиентов и т.п. Основными элементами управления по целям являются: постановка целей/задач, планирование работы, текущий контроль, оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Ценность этого метода в том, что позволяет лучше понять стратегические и текущие цели и задачи, а также критерии эффективности труда (KPI) [7] в соответствии с которыми оценивается труд работника. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей/задач, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных консультаций

[7] KPI – Key Performance Indicators – обычно более-менее правильно переводят как ключевые показатели эффективности, но адекватно на русском языке такой сложный термин ка «перфоманс» лучше передаёт слово «исполнение». Этой теме мы посвящаем специальные семинары.

руководителя и подчинённых, что позволяет повысить уровень мотивации и личной заинтересованности исполнителей в реализации стратегии предприятия.

Любая цель, стоящая перед работником, должна прямо быть увязана с целями подразделения и организации, что позволяет связать воедино процесс достижения стратегических целей и задач организации в целом.

Главной трудностью данного метода, заключается в сложности определения и *распределения* стратегии организации, а именно в том, что стратегические цели и задачи не всегда понятны и/или не увязаны с конкретными текущими целями и задачами работников явным образом.

В ситуации такой неопределённости, работники чувствуют себя неуютно в той роли, которая им отводится при управлении по целям. Они часто не готовы к проявлению инициативы при постановке целей своей работы и при определении сферы своей ответственности. Работники предпочитают, чтобы руководитель директивно указывал им, что и как следует делать. В то же время, руководители в такой ситуации, как правило, не склонны к тому, чтобы позволять подчинённым самостоятельно устанавливать цели в своей работе. Понятно, что в таких условиях управление по целям не является эффективным инструментом. Этот метод полезен при развитой корпоративной культуре управления.

© 2017. АНОО ДПО «Институт труда». За дополнительной информацией по вопросам применения трудового законодательства и управлению персоналом обращайтесь к нам по адресу: г. Иркутск, ул. Софьи Перовской, 30. Телефон для справок: 8 (3952) 458-500. Интернет: Профриск.РФ

Оптимизация штата и затраты на персонал

Актуальность оптимизации затрат на персонал прямо связана с так называемой необходимостью оптимизации бизнес-процессов в связи с законным требованием собственников предприятия максимизировать прибыль. Рост прибыли можно обеспечить только двумя способами: повышать доходы и/или снижать затраты. *Управлять бизнесом значит управлять затратами.*

Затраты на персонал – это самый распространённый и очевидный интегральный показатель, включающий не только прямые расходы на заработную плату и стимулирование труда работников (включая налоги на труд), но и всю совокупность расходов, связанных с организацией труда, условий и охраной труда и т.п. Затраты на персонал – существенная статья расходов любой организации, достигающая до 40-60% от общих затрат.

Оптимизация затрат на персонал – это достижение такого баланса между статьями расходов на персонал и рыночной конъюнктурой, который позволяет предприятию функционировать наиболее эффективно с точки зрения максимизации прибыли. Понятно, что в условиях кризиса и нехватке ресурсов под оптимизацией, как правило, понимается сокращение численности персонала.

Оптимизация численности персонала.

Со всевозможными «оптимизациями» в условиях рыночной неопределённости приходится сталкиваться практически каждому предприятию постоянно: как во время роста и расцвета, так и во время кризиса и упадка. В период кризиса компании особенно вынуждены «оптимизировать» структуру штата, сокращать численность персонала и расставаться с сотрудниками (причём независимо от их квалификации). Определить «оптимальное» количество и качество трудовых ресурсов – первостепенная задача управления персоналом (службы HR).

Объективная оптимизация численности персонала предполагает использование методик *нормирования и организации труда*. Это самая

распространённая мера для того, чтобы сократить расходы научно обоснованным или похожим на «научно-обоснованный метод» способом. Чтобы такая оптимизация привела к желаемому сокращению затрат *без неприемлемых потерь*, она должна быть спланирована должным образом.

Опыт решения проблемы оптимизации численности персонала на ведущих предприятиях страны, равно как и зарубежный, позволяет выделить (весьма условно) следующие этапы проекта оптимизации.

1. Определение потенциала оптимизации.

На первом этапе проекта проводится общая диагностика состояния предприятия. Необходимо проанализировать организационную структуру управления и определить степень износа основных фондов, уровень загрузки производственных мощностей, степень автоматизации и механизации труда, эффективность использования рабочего времени и т.д. На этом этапе проводится аудит *организации труда* с помощью методов *нормирования* труда. Как уже отмечалось, нормирование труда даёт объективную, научно-обоснованную базу для определения потребности в рабочей силе. Этот метод даёт реальную картину («фотографию») труда всех работников той или иной специальности или квалификации.

2. Расчёт целевой численности.

Продуктом второго этапа проекта является модель расчёта необходимой численности персонала, которая зависит от объёмов выполняемой работы. Базой для расчёта будут *нормы* труда, определённые на предыдущем этапе. Следует понимать, что единого универсального рецепта оптимизации не существует, всё зависит от специфики конкретного предприятия. Однако можно выделить наиболее характерные виды работ по расчёту проектной численности персонала:

- разделение основного технологического персонала на группы в зависимости от производственной программы и специфики проекта;
- группировка работников вспомогательных подразделений (ремонт и обслуживание оборудования, транспортное обеспечение, аварийные службы и др.)

в зависимости от производственной программы основного технологического персонала;

- определение категорий и групп руководителей и специалистов в зависимости от изменений производственной программы;
- расчёт численности персонала с учётом изменения производственной программы предприятия и развития проекта.

Эти работы необходимо проводить в контексте перспектив развития предприятия с учётом планов модернизации производства, планов мероприятий по изменению уровня автоматизации и механизации, по совершенствованию организации производственной деятельности и структуры управления.

3. Разработка и реализация плана оптимизации.

Этот этап посвящён детальной проработке мероприятий по оптимизации численности персонала (сокращение избыточной численности и мобилизация резервов повышения производительности труда оставшихся или вновь привлекаемых работников). *Особое внимание на данном этапе следует уделить вопросам соблюдения норм трудового законодательства, регулирующих процедуры сокращения численности и расторжения трудового договора по инициативе работодателя, то есть приготовиться к вероятности массовых обращений недовольных работников в госинспекцию труда и в суды.*

В ходе реализации плана оптимизации потребуется решать непростые управленческие и организационные задачи, а именно:

- выделить «кадровое ядро» и периферию – критичные и менее критичные для организации группы профессий;
- пересмотреть устаревшие нормы и нормативы, заменить нормы, установленные опытным путем, на научно обоснованные;
- определить возможные сферы совмещения профессий и зон обслуживания;
- повысить гибкость использования рабочей силы за счет внедрения форм неполной занятости, организации работ с учётом факторов сезонности и

изменения спроса на продукцию, совершенствования организации многосменной работы;

- усовершенствовать организацию производства (устранить повторяющиеся технологические операции, оптимизировать размещение рабочих мест и т.д.), организацию труда и систему оплаты труда (поощрять снижение затрат, разработать положения по оплате труда работников с учётом факторов сезонности, изменения конъюнктуры рынка и др.);
- внести соответствующие изменения и дополнения в коллективный договор, а значит вступление в коллективные переговоры с профсоюзом предприятия.

При планировании высвобождения персонала необходимо также учитывать состояние местного и регионального рынков труда, особенно это важно для градообразующих предприятий. В критичных ситуациях, в случае массовых сокращений экономические вопросы перейдут в политическую плоскость и их решение потребует обращения к органам государственной власти за помощью.

В любом случае необходимо понимать, что любая оптимизация штатов сопряжена с крайне непопулярными мерами в отношении определённых категорий работников, и такие чувствительные вопросы, как изменение условий трудового договора и, тем более, его расторжение, требуют тщательной юридической и организационно-технической проработки со стороны работодателя. Необходимо быть готовым к скрытому или явному (через профсоюзы, например) противодействию персонала и к многочисленным (при масштабной реорганизации труда) жалобам недовольных работников. *Следует заранее предупредить и минимизировать подобные проблемы, чтобы цена вопроса не достигла неприемлемого уровня.*

Цена вопроса сокращения штатов.

Проводя оптимизацию (под которой владельцы бизнеса обычно понимают исключительно сокращение персонала) следует помнить, что расходы на персонал – это не только фонд платы труда (ФОТ) и начисления на ФОТ, но также расходы:

- на социальный пакет и льготы для работников;

- на обеспечение условий и охраны труда (стоимость содержания рабочих мест, включая стоимость средств индивидуальной защиты, освещения, отопления, уборки и т.д., затраты на специальную оценку условий труда и выполнение других законодательных требований).
- на производственное обучение и переподготовку кадров;
- на подбор и наем кандидатов на работу;

Поэтому, проводя оптимизацию численности персонала, работодатель сокращает не только ФОТ с начислениями, но и все остальные расходы, связанные с затратами на персонал. Суть оптимизации численности заключается в том, что необходимо свести количество персонала, работающего на предприятии, к минимуму, при выполнении двух ограничений:

- должно быть обеспечено гарантированное выполнение заданной производственной программы;
- затраты на персонал не должны превышать некоторую заранее определённую собственниками предприятия величину.

Таким образом, когда владельцы бизнеса говорят об «оптимизации численности» персонала, то естественным образом подразумевают её сокращение. Таковы печальные для простых работников и владельцев чувствительного к конъюнктуре рынка малого и среднего бизнеса (то есть для подавляющего большинства населения) будни либерально-рыночной экономики капиталистического типа. Собственникам предприятий и руководителям организаций следует при проведении оптимизации штата помнить лишь то, что цена ошибки в этом вопросе может быть фатальной. Люди и свойственные им не всегда учитываемые менеджментом латентные качества (лояльность, социальная адаптивность и терпение, умение имитировать активность и подстраиваться под работодателя, лёгкая обучаемость, профессиональная изменчивость, изощрённая изобретательность и упорство, эмоциональные характеристики труда и пр.) – самый непредсказуемый производственный ресурс, который должна учитывать система управления персоналом (HR) вашей организации.

ИНСТИТУТ ТРУДА

Наш Институт долгие годы был больше известен как **Восточно-Сибирский филиал НИИ труда Минтруда России**, который чудом сохранился со времён Госкомтруда СССР. Мало кто знает, что сам Восточно-Сибирский филиал НИИ труда Госкомтруда СССР начинает свою историю в далёком 1959 году, когда была создана **Нормативно-исследовательская станция (НИС) Иркутского Совнархоза** *на правах хозрасчёта*.

На таких же «правах хозрасчёта» с 2009 года успешно функционирует и **Учебно-методический центр**, созданный в г. Иркутске на базе Восточно-Сибирского филиала, благодаря которому филиал процветал без единой копейки государственного финансирования (от головного НИИ средств после распада СССР не поступало, всегда было наоборот!), выполняя прямые заказы сотен сибирских предприятий. К сожалению, в условиях стихии либерально-рыночной экономики, нет ничего удивительного в том, что успешные «рыночно-ориентированные» подразделения государственных институтов уходят в «свободное плавание» в попытке сохранить остатки кадрового и научно-технического потенциала легендарной советской школы индустриальной эпохи СССР. Та же участь постигла, например, и ЦБНТ (Центральное бюро нормативов по труду) – в настоящее время негосударственная консалтинговая компания в области управления персоналом, созданная в г. Москве на основе научного и кадрового потенциала ЦБНТ Минтруда России (ЦБНТ Госкомтруда СССР).

После развала страны и приватизации советских предприятий НИИ труда (Институт труда) попал в тяжёлую ситуацию, новым собственникам и хозяевам жизни была нужна не наука о труде и нормах труда, а «научное» обоснование “оптимизации” штатов и пересмотр «устаревших» норм труда. Тем не менее, наш коллектив (во многом, благодаря географической и, ещё больше, идеологической удалённости от Москвы) сохранил традиции советской школы, что во многом определил успех нашей организации в условиях спроса на добротные и проверенные временем технологии управления трудовыми отношениями. Последние 10 лет Филиал НИИ труда (Института труда) вместе с Иркутским

учебно-методическим центром выполнял экспертные работы и оказывал образовательные услуги для сотен предприятий Иркутской области и других регионов Сибири и Дальнего Востока (ПАО «АЛРОСА», филиалы ООО «Компания Востсибуголь», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Байкальский ЦБК», ОАО «Группа компаний Илим», ОАО «Восточный порт» и др.) и органов государственной власти (Аппарата губернатора и правительства Иркутской области, Прокуратуры, Государственной инспекция труда, Администрации г. Иркутска, Иркутской таможни, МЧС России, Министерства экономики Республики Бурятия, Департамента труда и занятости населения Кемеровской обл., Агентства труда и занятости населения Красноярского края и др.) вплоть до своего закрытия (по идеологическим мотивам) в 2017 году.

Отныне наш коллектив продолжает экспертную и образовательную деятельность в форме независимой *Автономной некоммерческой образовательной организации дополнительного профессионального образования* – ***АНОО ДПО «Институт труда»***. В силу своего статуса и опыта мы можем профессионально и откровенно рассказать нашим слушателям то, что другие не знают или не решаются в силу понятных причин.

Уникальный, многолетний опыт наших экспертов и преподавателей основан на классическом фундаменте научно-аналитического потенциала советской школы труда и более чем полувековых традициях Восточно-Сибирского филиала НИИ труда (Института труда) со времён Госкомтруда СССР.

Посетите наши сайты: *Профриск.РФ* (*profrisk.ru*) и *vsf-niitruda.ru*

Наш девиз прежний: Лучшее – враг хорошего!

Запись на семинары по управлению персоналом (курсы повышения квалификации и профпереподготовки) по тел. в Иркутске: ***(3952) 458-500****.*
Заявки на дистанционное обучение присылайте по эл. почте: seminar@vsf-niitruda.ru info@profrisk.ru или заполните on-line форму на сайте http://vsf-niitruda.ru
Оригинал публикаций и дополнительная информация на сайте: Профриск.РФ